

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Juha Sarvi

ICT-TOIMINTOJEN JOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN PK - YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2013
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6906

Tekijä
Juha Sarvi

Nimeke
Ict-toimintojen johtamismallin kehittäminen pk-yrityksessä

Toimeksiantaja
Kesla Oyj

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty Kesla Oyj:n toimeksiannosta. Työn tavoitteena oli luoda liiketoimintastrategiaa tukeva johtamismalli pk-yrityksen tietohallinnosta vastaavalle organisaatiolle. Yrityksessä on käytössä ISO 9001 laatujärjestelmä, jossa on kuvattu yrityksen ydinprosessit, mutta ei tukiprosesseja. Johtamismalli haluttiin luoda siten, että sen perustana on strategia- ja prosessijohtamismalli.

Työ aloitettiin keräämällä tietoa kokouskäytäntöjen nykytilanteesta haastattelemalla yrityksen ja osastojen johtohenkilöiltä. Informaatiolähteinä käytettiin lisäksi yrityksen organisaatio- ja prosessikaavioita sekä laatukäsikirjaa.

Työn tuloksena on saatu prosessi, jonka tuloksena tietohallinnolle voidaan tuottaa sen funktiostrategia, toimintasuunnitelma ja kehityssuunnitelma. Johtamisen apuvälineeksi on luotu johtamisen vuosikello. Vuosikello auttaa hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia kokouskäytäntöjä. Lisäksi on laadittu ehdotus jatkuvan parantamisen menetelmien kehittämiseksi.

Kaikki työssä esitetyt toimenpide-ehdotukset on mahdollista toteuttaa. Työssä esitetyt toimenpiteet on osaksi jo toteutettu. Jatkokehityskohteena on asiakirjapohjien laatiminen ja jatkuvan parantamisen sovelluksen edelleen kehittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 49
Liitteet 9
Liitesivumäärä 40

Asiasanat
osaamisen johtaminen, johtamisjärjestelmä, tietohallinto



THESIS
February 2013
Degree Programme in Technology
Competence Management

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6906

Author

Juha Sarvi

Title

Development of ICT-Operations Management Model for a Small and Medium-sized Firm

Commissioned by
Kesla Oyj (plc)

Abstract

This thesis was commissioned by Kesla Oyj. The objective of the thesis was to create a management model for the data information management organization which would support business strategy in a small and medium-sized firm. The company uses quality management system based on the ISO 9001 quality standard, which describes the company's core processes, but not the support processes. The aim was to develop a management model based on strategy and process management models.

The task was started by gathering information of the current situation on meeting practices by interviewing the company directors and managers of departments. In addition information was gathered from the company's organization charts, process charts and quality manual.

As the result of this thesis is process has been developed which will enable to create function strategy, operating plan and development plan for information management. A year clock has been developed as a management tool. The year clock will assist in managing internal and external meeting processes. A proposal has also been made for the development of continuous improvement processes.

All the proposed plans described in this thesis are possible to implement. Some of the plans mentioned in the thesis have already been partly implemented. Further development is to create the document templates, and further develop the application of continuous improvement.

Language
Finnish

Pages 49
Appendices 9
Pages of Appendices 40

Keywords

competence management, management model, data administration

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

Lyhenteet ja termit

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimustyön viitekehys	7
2.2	Tutkimustyön tavoite ja tutkimuskysymykset	9
3	Johtamismallit ja -teoriat	10
3.1	Strategialähtöinen johtaminen	11
3.2	Prosessijohtaminen	17
3.3	Jatkuvan parantamisen periaate	20
3.4	Johtamisjärjestelmä, johtamisen prosessi, ohjausjärjestelmä ja mittarit	21
3.5	Yhteenveto teorioiden tarkastelusta	22
4	Nykytilan kartoitus ja haastattelujen toteutus	23
4.1	Haastattelut kokouskäytännöistä Kesla Oyj:ssä	23
4.2	Jatkuvan parantamisen käytännöt Kesla Oyj:ssä	24
5	Kerätyn aineiston analysointia ja havaintoja	27
5.1	Tiedon ja informaation kulun tehostaminen	27
5.2	Mittareiden rakentaminen ict-toiminnoille	29
6	Toimenpide-ehdotukset Kesla Oyj:hin	30
6.1	Strategisen suunnittelun prosessi ja vuosikello ict-toiminnoille	31
6.2	Ehdotus ict-osaston sisäiseksi seuranta- ja kehityskokouskäytännöiksi	34
6.3	Ict:n suunnittelu- ja seurantakokoukset yhteistyökumppaneiden kanssa	35
6.4	Ehdotus seurantakokouskäytännöiksi osastojen kanssa	37
6.5	Ehdotus jatkuvan parantamisen prosessin käytännöksi Kesla Oyj:ssä	39
6.6	Ehdotus ict-toimintojen mittareiksi	41
7	Loppupäätelmät ja pohdinta	43
7.1	Työn aihealueen ja tavoitteiden määrittäminen	43
7.2	Tutkimusmenetelmien valinta	43
7.3	Ratkaisuehdotuksen ja toteutuksen perusta	44
7.4	Työssä saavutetut tulokset	45
7.5	Työn jatkokehitys- ja tutkimusnäkymät	46
7.6	Oma oppimisprosessi opinnäytetyössä	47
	Lähteet	48

Liitteet

Lyhenteet ja termit

ATON	Dokumenttien hallintajärjestelmä Kesla Oyj:ssä
ECO	Enginerin Change Order, suom. Muutostilaus suunnittelulle
ECR	Enginerin Change Request, suom. Muutospyyntö suunnittelulle
ICT	Information and Communications Technology, suom. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology, suom. Informaatioteknologia
Kesla Oyj	Kesla konsernin emoyhtiö
PTS	Pitkä tähtäimen suunnitelma = pitkän aikavälin suunnitelma

1 Johdanto

Kesla Oyj:n toiminta on laajentunut nopeaa vauhtia ja se ulottuu nyt kaikille mantereille maailmassa. Asiakkaat eri maissa edellyttävät yhä useammin, että heidän toimittajillaan on käytössä sertifioitu standardin mukainen laatujärjestelmä.

Kesla Oyj:ssä otettiin käyttöön ISO 9001 -standardin mukainen laatujärjestelmä tammikuussa 2013. Kesla Oyj:n laatujärjestelmässä on kuvattu yrityksen ydinprosessit, jotka toteuttavat yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yrityksen ylimmällä johdolla on oma prosessi liiketoimintastrategian luomiselle. Funktiostrategioiden tulisi perustua liiketoimintastrategiaan. Siihen kuinka yrityksen muut toiminnot laativat ja kuvaavat funktiostrategiansa ja prosessinsa, ei ole yhtenäistä menetelmää. Kesla Oyj:n eri toimintojen välillä ei ole myöskään vakiintuneita kokouskäytäntöjä ja siksi informaation kulussa on eri toimintojen välillä usein ongelmia. Kesla Oyj:n tieto- ja viestintäjärjestelmistä vastaavan ict-organisaation kosketuspinta ulottuu lähes kaikkiin yrityksen prosesseihin, siksi sen on tärkeää saada informaatiota kaikilta yrityksen toiminnoilta pystyäkseen toteuttamaan siltä vaadittavat palvelut.

Aihealuevalinnan lähtökohtana oli tarve ja halu kehittää järjestelmällinen tapa johtaa ict-toimintoja. Ict-organisaatio halusi luoda omaa toimintaansa varten sellaisen johtamismallin, että se pystyy vastaamaan tehokkaasti sille asetettuihin haasteisiin. Toimiakseen tehokkaasti sen on kerättävä informaatiota muiden toimintojen suunnitelmista ja kehityshankkeista, mieluiten mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Informaation hankkimiseksi muilta toiminnoilta tarvittiin organisoituja kokouskäytäntöjä.

Ict-organisaatiolta edellytetään, että se laatii ja esittää yrityksen johdolle tilikausikohtaisen toimintasuunnitelmansa. Ict-johto halusi, että sillä olisi liiketoimintastrategiaan pohjautuva funktiostrategia ja pitkän aikavälin suunnitelma, joihin toimintasuunnitelma perustuisi. Koska ISO 9000 -laatujärjestelmän johtamismalli perustuu prosessijohtamismalliin, haluttiin johtamismalli rakentaa

prosessijohtamisteorian mukaiseksi. Funktiostrategian johtaminen liiketoimintastrategiasta edellytti perehtymistä strategisen johtamisen teoriaan.

Aihe rajattiin pelkästään ict-toimintoihin, koska johtamisjärjestelmä itsessään on hyvin laaja ja monisäikeinen aihealue. Opinnäytetyön tarkoituksena oli siis luoda prosessimainen johtamismalli ict-toiminnoille, mikä tuottaa sille strategian, johtamisen prosessin sekä johtamisen vuosikellon.

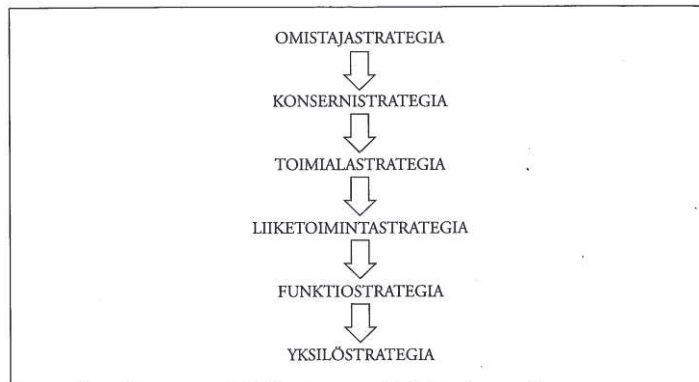
2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimustyön viitekehys

Kesla Oyj:ssä on toimiva ylimmän johdon strategiaprosessi, joka toteuttaa strategiajohtamismallia. Lisäksi käytössä oleva ISO 9001 -laatujohtamismallin johtamismalli toteuttaa prosessijohtamismallia.

Kesla Oyj:ssä käynnistettiin laatujohtamismalliprojekti 15.2.2012 ISO 9001 -mukaisen laatujohtamismallin käyttöönottamiseksi. Laatujohtamismallissa on kuvattu ydinprosessit ISO-standardien mukaisesti. Prosesseja johdetaan ja seurataan niissä liikkuvan datan avulla. Saadun datan avulla seurataan prosessien tilaa ja niiden kehitystä. Laatujohtamismalli on sertifioitu ja otettu käyttöön tammikuussa 2013.

Strateginen johtaminen on eri organisaatiotasojen ulottuva strategioiden ketju, jotka tukevat ja linkittyvät saumattomasti toisiinsa. Mika Kamensky kuvaa strategiatasot kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Strategian tasot (Kamensky M. 2010, 22).

ISO 9000 -sarjan standardi määrittää keskeiset periaatteet toiminnan laadunohjaukselle. Standardi korostaa, että johtamisen tulee olla avointa ja järjestelmällistä. Yrityksen johtamisjärjestelmä tulee olla toteutettu siten, että sitä ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti niin, että se vastaa kaikkien sidosryhmän tarpeita. Laadunhallinta on osa yrityksen johtamisjärjestelmää. ISO 9000 -sarjan standardi luettelee kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, jotka muodostavat perustan standardisarjalle. Nämä periaatteet ovat:

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus, jossa johtajat määrittävät tarkoituksen ja suunnan
3. henkilöstön sitoutuminen
4. prosessimainen toimintamalli
5. järjestelmällinen johtamistapa
6. jatkuva parantaminen
7. tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet (Suomen Standardisoimisliitto SFS, SFS-EN ISO 9000, 8).

Ict-toiminnoille voidaan laatia funktiostrategia liiketoimintastrategiasta kuten kuvio 1 esittää. ISO 9000 -standardin 4 kohdan mukaan sen perustana on prosessimainen toimintamalli. ISO 9000 kuvaa mielestäni selkeämmin kytkennän prosessijohtamiseen kuin uudempi ISO 9001. Koska yrityksen johdolla on toimiva strategiasuunnitteluprosessi ja ISO 9001 -laatujärjestelmä on käytössä, on perusteltua, että nämä kaksi johtamismallia määrittävät perustan Kesla Oyj:n ict-toiminnoille luotavalle johtamismallille ja samalla asettavat viitekehyksen työlle.

2.2 Tutkimustyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Kesla Oyj:n ict-toimintoja ei ole juurikaan käsitelty laatujärjestelmän käyttöönotossa. Ict-toiminnoille haluttiin kuitenkin määritellä oma johtamismalli, joka voisi toimia esimerkkinä, kun muille yrityksen toiminnoille halutaan luoda vastaavia johtamismalleja. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää ja luoda yrityksen arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen pohjalta ict-toiminnoille näitä tukeva johtamismalli. Kesla Oyj:n arvot, visio ja toiminta-ajatus on esitetty liitteessä 8. Johtamismallin tulee rakentua yrityksen liiketoimintastrategian pohjalle ja tukea sitä saumattomasti. Lisäksi johtamismallin tulee olla sopusoinnussa yrityksen laatujärjestelmän kanssa. Johtamismallin tulisi sisältää toiminnot, joiden avulla ict-toiminnoille voidaan muodostaa oma funktiostrategia ja toimintasuunnitelma. Johtamismalliin tulee sisältyä mittaristo, jonka avulla ict-toimintojen kehityssuuntaa voidaan seurata. Mittariston tulee osoittaa lisäksi, miten asetetut tavoitteet on saavutettu.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millä keinoin ict-organisaatio voi tunnistaa tarpeet, joita muut sisäiset funktionaaliset toiminnot siltä odottavat?
2. Millä keinoin ict-toiminnot voivat olla mukana eri toimintojen kehityshankkeissa, niiden ideoinnissa ja suunnittelussa?
3. Minkälainen mittaristo palvelisi ict-toimintojen asetettujen strategisten tavoitteiden mittaamista, seuraamista ja saavuttamista?

Tässä opinnäytetyön toteutuksessa käytetään tutkimusmenetelminä haastatteluja, prosessinkuvaustekniikoita, olemassa olevien prosessinkuvausten analysointia ja ideariihitekniikoita. Merkittävässä osassa ovat myös eri osastojen toiminnassa mukana olevien henkilöiden kanssa käytävät vapaamuotoisemmat keskustelut ja neuvottelut. Työ aloitetaan kartoittamalla sitä, millaisia kokous- ja palaverikäytäntöjä tällä hetkellä on käytössä ja miten niissä käsiteltäviä asioita voitaisiin hyödyntää informaation lähteenä ict-osastolle. Lisäksi selvitetään, mitä ict-toimintoihin liittyviä asioita muut yrityksen toiminnot kaipaavat. Tuloksia tulkitsemalla pyritään saamaan vastaukset ja ratkaisut asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

3 Johtamismallit ja -teoriat

Tänä päivänä on itsestään selvää, että liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset nopeutuvat entisestään. Yritysjohdon on pystyttävä seuraamaan näitä muutoksia sen omassa liiketoimintaympäristössä. Tiedon ja informaation tulva on valtaisa, ja tästä yritysjohdon tulee kyetä aistimaan ne hiljaiset signaalit, joita se voisi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Sen tulee olla tietoinen sen omasta sisäisestä tilastaan ja sen rakenteiden tulee olla joustavia ja muutoskykyisiä. Joustavien organisaatio ja johtamismallien avulla se pystyy mukautumaan paremmin nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Näistä seuraa, että yrityksen ohjausjärjestelmille asetetaan yhä suurempia vaatimuksia (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 15–20).

Mika Kamensky esittääkin, että yrityksen kyvyissä reagoida liiketoimintaympäristönsä signaaleihin on eroja. Yritys ei ehkä edes huomaa muutosta tai sitten ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä täten reagoi siihen. Voi olla että se huomaa ja ymmärtää muutoksen, mutta ei osaa tai halua reagoida ja muuttua. Parhaassa tapauksessa yritys huomaa muutokset ja reagoi niihin, tai se huomaa muutossignaalit ennakkoon ja voi näin mukautua hyvissä ajoin tulevaan tilanteeseen ja hyödyntää ne omaksi edukseen (Kamensky 2010, 20–21).

Yrityksen tavoite on luonnollisesti pyrkiä havaitsemaan erilaiset muutokset mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta sille jäisi sopivasti aikaa mukautua uuteen tilanteeseen. Tämä sama pyrkimys koskee myös yrityksen sisällä sen eri toimintoja ja niissä tapahtuvia muutoksia.

Asiakkaat ja kuluttajat ovat tulleet yhä enemmän tietoiseksi haluamistaan tuotteista ja palveluista, koska internet on mahdollistanut tiedonsaannin maailmanlaajuisesti. Toisaalta yrityksillä on myös hyvät mahdollisuudet markkinoida ja jakaa tietoa internetin välityksellä. Asiakaskunnan tietoisuuden muuttuminen ohjaa väistämättä kysyntää markkinoilla. Kuluttajien tietoisuus tarjonnan laajuudesta, hankintamahdollisuuksista ja hankintakanavista mahdollistaa heille laajemmat vapaudet valita tuotteen tai palvelun toimittaja. Verkkokauppoja käyttömahdollisuus laajentaa hankintojen tekemisen vapautta entisestään. Tällainen vapaus vähentää asiakasuskollisuutta ja he eivät enää välttämättä hanki tuotteita samalta yritykseltä kuin

aikaisemmin. Kesla Oyj on tällaisessa markkinatilanteessa mutta sille on samalla etuna omata maailmalaajuinen asiakaskunta ja markkinakenttä.

Perinteisesti yrityksen toiminnot oli jaettu funktioihin, joilla oli omat ohjausjärjestelmänsä. Tämän seurauksena ohjausjärjestelmät olivat siis myös funktionaalisia. Perinteiset ohjausjärjestelmät eivät kyenneet enää osoittamaan riittävästi johdon laatimaa strategian ja yrityksen operatiivisten toimintojen yhteyttä. Nopeat muutokset yrityksen ulkoisessa liiketoimintaympäristössä vaativatkin lähes poikkeuksetta muutoksia myös yrityksen sisäisessä toiminnassa (Laamanen 2009, 15–17).

Edellä esitetyn kaltaisessa toimintaympäristössä toimivan yrityksen on menestyäkseen rakennettava organisaationsa kyvykkääksi vastaamaan markkinoiden haasteisiin. Erilaisten johtamis- ja suunnittelumallien avulla on mahdollista vastata näihin haasteisiin. Tässä osassa keskitytään kahden johtamismallin, strategisen ja prosessijohtamismallin teorioihin. Johtamismalleja vertaillaan sekä perustellaan niiden soveltuvuutta ratkaisuksi tehtävän tavoitteisiin.

3.1 Strategialähtöinen johtaminen

Freedman ja Tregoe esittävät yrityksen strategian tarkoittavan valintojen muodostamaa kehystä, joka määrittää organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Kehyksellä kirjoittajat tarkoittavat yrityksen toimintakentän rajoja ja kriteereitä, joissa se aikoo toimia ja joiden mukaan se toimii. Nämä rajat ja kriteerit muodostuvat yrityksen arvoista, yrityksen vahvimista kilpailueduista, osakkeenomistajien ja emoyhtiön intresseistä, tärkeimmistä uskomuksista ja sen hetkisestä toimintakentästä. Valinnoilla kirjoittaja tarkoittaa asioita, jotka liittyvät tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin, markkinoihin sekä markkinointivalmiuksiin. Toiminnan luonteella kirjoittaja tarkoittaa määrittelyssään sen asemointia markkinoilla eli millaisena se nähdään, kuvaillaan ja tunnistetaan markkinakentässä. Suunnalla tarkoitetaan sitä tulevaisuuden suuntaa ja kulkureittiä, jota se aikoo noudattaa toiminnassaan. Freedman ja Tregoe kuvaavat strategiaa siis kehykseksi (Freedman ja Tregoe 2003, 2–21). Tällaista kehystä rakennettaessa parhaat strategiset johtajat pyrkivät löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ulkoiset ympäristömme eri aspekteihin (väestörakenne, talous, politiikka, kilpailu) ja sisäiseen ympäristöömme liittyvät olettamukset ohjaavat strategista päätöksentekoaamme? Millä tavoin nämä kaikki vaikuttavat organisaatioomme?
2. Mitkä ovat ne perusolettamukset ja arvot, jotka ohjaavat liiketoimintaamme?
3. Mitä tuotteita ja/tai palveluja tarjoamme, ja mitä emme tarjoa?
4. Mitä asiakas- ja/tai loppukäyttäjryhmiä palvelemme, ja mitä emme palvele?
5. Mitä maantieteellisiä markkinoita palvelemme, ja mitä emme palvele?
6. Mitkä tuotteet ja markkinat sisältävät eniten kasvupotentiaalia? Mitkä niistä tarvitsevat eniten investointeja?
7. Minkä kilpailuedun / etujen avulla onnistumme?
8. Millaista avainosaamista tarvitsemme tuotteiden myymiseksi markkinoillemme ja kilpailuetumme säilyttämiseksi?
9. Millaisia taloudellisia ja muita tuloksia haluamme saada aikaan? (Freedman ja Tregoe 2003, 20–21).

Kamensky määrittää strategista johtamismallia paljon yleisluontoisemmin. Hän lähestyy strategiakäsitettä kolmella määrittelyllä:

Määritelmä 1.

Strategia on yrityksen tietoinen, keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Määritelmä 2.

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Määritelmä 3.

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky 2010, 18).

Freedman, Tregoe ja Kamensky ovat asiasta kutakuinkin samaa mieltä. Kamenskyn määritelmät ovat yleisluontoisempia, kun taas Freedman ja Tregoe pyrkivät tuomaan määrittelyssään esille konkreettisimpia asioita. Freedmanin ja Tregoen tausta konsultteina, selittää konkreettisemmän lähestymistavan määrittelyihin. Mielestäni nämä määritelmät yhdessä antavat hyvin kuvan siitä, mitä asioita strategialähtöinen johtaminen käsittää.

Strategisen johtamismallin syntymisen taustoja

PTS eli pitkäntähtäimen suunnittelu alkoi 1960- ja 1970-luvuilla ja oli ensimmäinen askel kohti strategista johtamista. Johtamisjärjestelmän keskeisenä välineenä oli budjetointi. PTS:n strategiset suunnitelmat olivat talous- ja numeropainotteisia. 1970- ja 1980-luvuilla siirryttiin numeroista enemmän liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Painopisteiksi tulivat keskittyminen tarjottavaan tuotevalikoimaan, markkina-alueisiin ja omaan organisaatioon. Suunnitteluun osallistui yrityksessä yleensä pieni määrä ihmisiä ja se tehtiin vain yhtiötasolla. Tällaisessa menettelyssä ongelmaksi muodostui se, että suunnitelman ja toteutuman ero jäi suureksi. Suunnitelmaa ei siis saatu jalkautettua käytännön toimintaan. Strategisen suunnittelun kokemuksien perusteella kuitenkin ymmärrettiin, että strategian jalkauttamisen ongelmat johtuivat perimmältään johtamisesta. Painopiste siirtyi yhtiötasolta liiketoimintatasolle, jonka myötä termi strateginen johtaminen yleistyi (Kamensky 2010, 26–27).

Mika Kamensky kuvaa 1970- ja 1980-lukujen toimintaa strategisen suunnittelun aikakaudeksi. Strategisen suunnittelun tuloksena saatuja strategioita ei siis hänen mukaansa saatu jalkautettua käytäntöön, eikä niiden avulla saatu riittävän hyviä tuloksia.

Strategisen ajattelun lähtökohtana on tarkastella käsiteltäviä asioita monelta näkökulmalta. Toisin sanoen asioihin etsitään täysin poikkeavia ja täysin erilaisiakin ratkaisuja sekä itsestäänselvyksiä kyseenalaistetaan. Asioita pohditaan ja niistä voidaan myös väitellä. Kamensky sanookin, että strateginen osaaminen ja sen hallitseminen on keskeinen edellytys strategiselle ajattelulle (Kamensky 2010, 27).

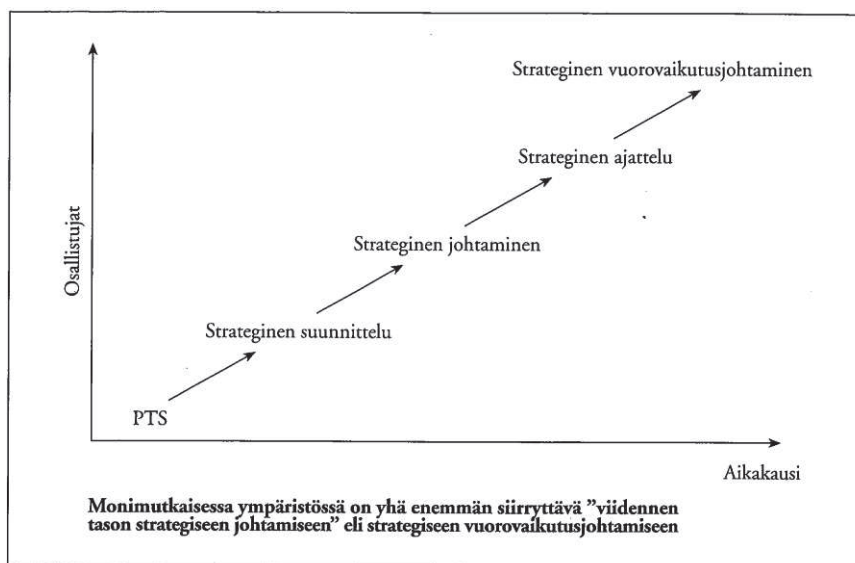
Freedman ja Tregoe määrittävät strategisen ajattelun luovuudeksi, innovatiiviseksi, rajoja rikkovaksi järkeväksi ajatteluksi. Strategista ajattelua tarvitaan strategisen kehityksen luomisessa ja myös sen toteuttamisessa (Freedman ja Tregoe 2003, 3).

Mika Kamenskyn mukaan strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelunkaan tekniikoilla ei siis saatu aikaan toivottuja tuloksia. Koska strategioiden laatimiseen osallistui vain pieni joukko ihmisiä ja ne laadittiin ainoastaan yhtiötasolla, jäi strategiaketju tällöin hyvin lyhyeksi. Hän esittääkin kuvion 1 mukaisesti, että strategiat laaditaan omistajatasosta työntekijätasolle saakka saumattomana ketjuna. Freedman ja Tregoe toteavat, että taitava strateginen johtaja toimii luonnostaan näin. Mika

Kamensky (Kamensky 2010, 22) määrittelee funktiostrategiat toimintasuunnitelmiksi. Tämä toisaalta hieman kummastuttaa, sillä mielestäni funktiostrategiassa kuvataan toimintaperiaatteet, joiden mukaan aiotaan toimia ja toimintasuunnitelmat sisältävät enemmänkin konkreettisia ja ajoitettuja toimenpiteitä.

Freedman ja Tregoe toteavat edelleen, että taitava strateginen johtaja toteuttaa strategiaansa ja vie sitä kurinalaisesti eteenpäin. Kurinalaisuutta tarvitaan siihen, ettei strateginen visio muodostu saavuttamattomaksi pyrkimykseksi, vaan se todella pystytään toteuttamaan (Freedman ja Tregoe 2003, 8).

Kamensky laajentaa strategisen johtamisen käsitettä strategiseksi vuorovaikutusjohtamiseksi. Hän perustelee käsitteen laajentamista yhä monimutkaistuvilla toimintaympäristöillä. Kamensky esittää kuviossa 2 strategisen johtamisen kehittymistä pitkän tähtäimen suunnittelusta strategiseksi vuorovaikutusjohtamiseksi.

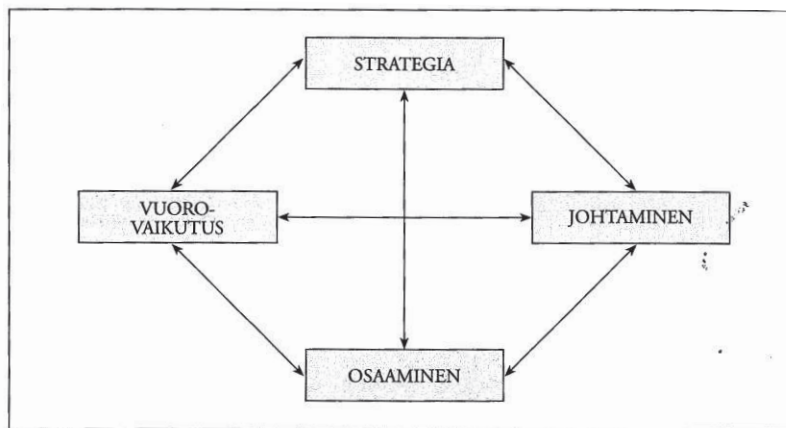


Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2010, 26).

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen

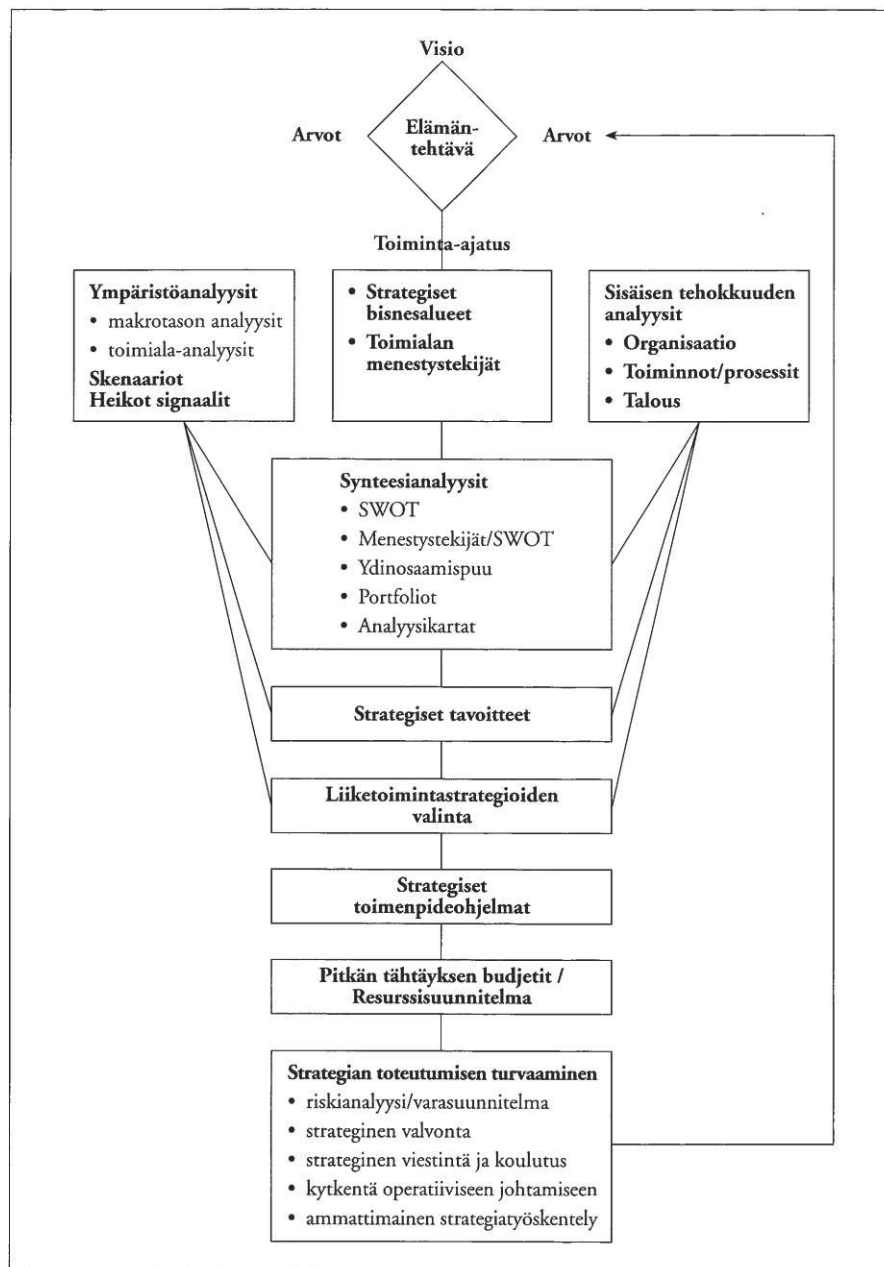
Mika Kamensky esittää, että monimutkaistuvassa ja osaavammassa organisaatioympäristössä vuorovaikutuksen merkitys kasvaa entisestään. Hän määrittelee strategisen vuorovaikutusjohtamisen filosofiaksi ja ajattelutavaksi. Tämän ajattelutavan tarkoitus on auttaa havaitsemaan, ymmärtämään, hallitsemaan ja

kehittämään vuorovaikutussuhteita yrityksen sisäisen ja ulkoisen johtamisen alueilla. Kamenskyn mukaan tämä on tulevaisuudessa keskeisempiä menestystekijöitä yrityksen strategisessa johtamisessa. Hän esittää, että edistyneimmät yritykset ovat jo siirtyneet strategisen vuorovaikutusjohtamisen vaiheeseen. Hän kiteyttää edelleen, että strategisen vuorovaikutusjohtamisen tekijöinä ovat vuorovaikutus ja strategia. Näiden edellytyksenä on siis myös näiden osaaminen. Hän esittää liiketoiminnan ja johtamisen viitekehykseksi menestyksen timantin (kuvio 3), jossa ”timantin” särminä, ääripisteinä, ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Kamensky perustelee, että strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ratkaisevat yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä (Kamensky 2010, 27–28).



Kuvio 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28).

Sitä miten yritys kuvaa strategisen johtamisen kokonaisrakennetta, Kamensky nimittää yrityksen strategiseksi arkkitehtuuriksi (kuvio 4). Strategisen arkkitehtuurin pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa. Strategisen arkkitehtuurin määrittely helpottaa strategian ymmärtämistä, strategisten tekijöiden keskinäisten riippuvuuksien havainnollistamista sekä tuomaan esille keskeiset strategiset ydintekijät ja visualisoimaan itse strategiaa. Strategisen arkkitehtuurin osatekijöiden yhteensopivuus on Kamenskyn mielestä tärkeää (Kamensky 2011, 55).



Kuvio 4. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2011, 54).

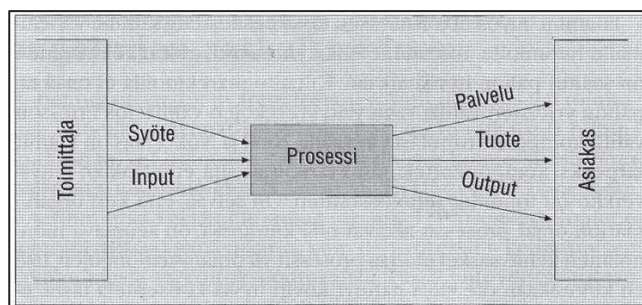
Kuviossa 4 Mika Kamensky kytkee mielestäni havainnollisesti yhteen yrityksen arvot, vision, mission ja toiminta-ajatuksen strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Yrityksen missio koostuu sen toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta. Missiota voidaan kutsua myös yrityksen elämäntehtäväksi. Toiminta-ajatus määrittää, miksi yritys on olemassa. Arvot ilmaisevat yrityksen toiminnan peruseriaatteet. Visio puolestaan kuvaa sitä, mihin yritys pyrkii pitkällä aikavälillä. Kamensky määrittää pitkän aikavälin 10–20 vuodeksi (Kamensky 2011, 55) ja Kaplan & Norton 3–10 vuodeksi (Kaplan ja Norton 2009, 58). Vision tulee olla luonteeltaan myös haastava. Mission, toiminta-ajatuksen ja vision tulee olla keskenään sopusoinnussa edistääkseen yrityksen kehittymistä (Kamensky 2011, 56).

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ohjata ja organisoida toimintaa prosessien pohjalta. Prosessijohtamisen pääperiaatteena on tunnistaa yrityksen ydinprosessit. Ydinprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, jotka jalostavat yrityksen tuottamaa tuotetta tai palvelua. Ydinprosessit kulkevat yrityksen yksiköiden läpi horisontaalisesti. Ydinprosessin lähtökohta voi olla tilaava asiakas, joka prosessin tuloksena saa loppujen lopuksi tilaamansa tuotteen tai palvelun. Tuotannollisessa yrityksessä tilaus-toimitusprosessi on prosessi, joka kulkee tavallisesti horisontaalisesti läpi kaikkien päätoimintojen (funktioiden). Prosessijohtamisessa onkin olennaista asiakastarpeista lähtevä ohjaustapa (Hannus 1994, 32).

Laamanen jakaa prosessit toiminta- ja liiketoimintaprosesseiksi. Toimintaprosessi on hänen mukaan ”joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”. Liiketoimintaprosessi on Laamasen mukaan ”joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi” (Laamanen 2009, 19).

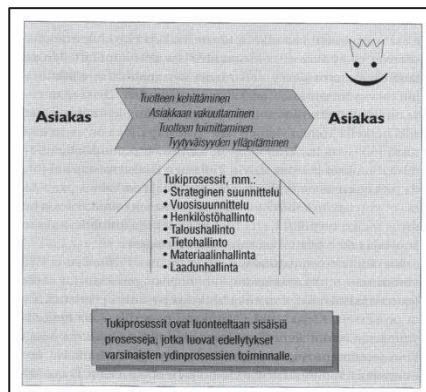
Kuvion 5 keskiosa esittää yleisintä prosessin määritelmää. Siihen annetaan syöte (input), prosessin sisällä se muokataan sen tulokseksi (output). Laamanen laajentaa samalla tavalla Hannuksen kanssa ottamalla mukaan asiakas- ja toimittajanäkökulmat (Laamanen 2009, 20–21).



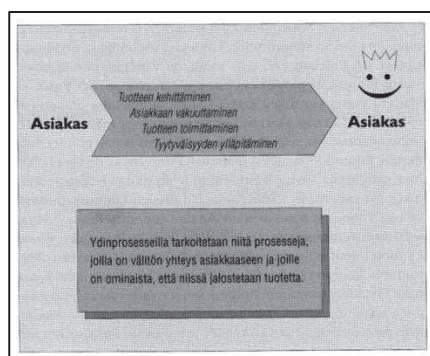
Kuvio 5. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja niiden resurssit (Laamanen 2009, 20).

ISO 9000 -standardi määrittelee prosessin sarjaksi toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat syötteet tuotoksiksi (SFS ISO 9000 2005, 32).

Edellä on jo esitelty yrityksen ydinprosessi-käsite. Yhdinprosessit eivät pysty yleensä toimimaan yksin ilman tukiprosesseja. Tukiprosessit avustavat ja luovat edellytyksiä ydinprosesseille. Laamanen esittää kuviossa 6 ja 7 ydin- ja tukiprosessien kosketuspintoja. Hän korostaa tukiprosessien merkitystä juuri tukevin ja mahdollistavina prosesseina ydinprosesseille, ei aliprosesseina. Laamasen mukaan aliprosessit nostaisivat esille prosessien hierarkista olemusta, joten hän haluaakin korostaa ydinprosessien ja tukiprosessien joukkoa prosessiverkkona. Kuvioissa 7 hän korostaa, että ydinprosesseilla on suora yhteys asiakkaisiin (Laamanen 2009, 52–61).

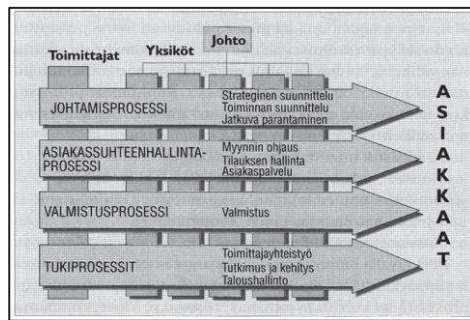


Kuvio 6. Tukiprosessi (Laamanen 2009, 57).



Kuvio 7. Ydinprosessi (Laamanen 2009, 55).

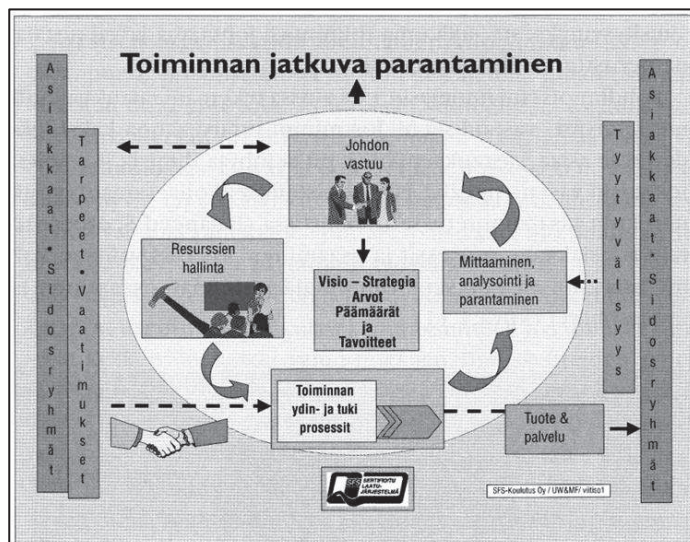
Hannus sekä Laamanen esittävät, että ydinprosessille on tunnusomaista, että se vaikutusalue ulottuu usean toiminnon läpi yrityksessä. Kai Laamanen havainnollistaa tätä kuviossa 8.



Kuvio 8. Ydinprosessiesimerkki (Laamanen 2009, 60).

ISO 9000 -laatu järjestelmä standardin toimintamalli perustuu prosessiajattelumalliin. ISO 9000 määrittää laadun suunnittelun ja kehittämisen sarjaksi prosesseja. Nämä prosessit ”muuttavat vaatimukset määritellyiksi ominaisuuksiksi tai tuotteen, prosessin tai järjestelmän spesifikaatioksi” (SFS-EN ISO 9000. 2005, 34).

ISO 9000 laatu järjestelmä -standardissa sen ensimmäiseksi kohdaksi on asetettu asiakaskeskeisyys (Suomen Standardisoimisliitto SFS, SFS-EN ISO 9000, 8). Laamanen määrittelee ydinprosessit, kuten jo edellä mainittiin, prosesseihin sen mukaan, synnyttävätkö ne jalostusarvoa ja ovatko ne suorassa, välittömässä yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin (Laamanen 2009, 54). Laamanen esittää kirjassaan ISO 9000:n prosessimallin laadunhallinnalle kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9. ISO 9000:n prosessimalli laadunhallinnalle (Laamanen 2009, 33)

Prosessijohtamismalli johtaa usein matriisiorganisaatiomallisiin organisaatioihin. Tämä johtuu siitä, että prosessit kulkevat eri toimintojen läpi vaakasuuntaisesti, kuten kuviosta 8 huomataan. Matriisiorganisaatiossa on usein ongelmana selvien vastuujakojen

määrittely. Karlöf ja Lövingsson (2004) luettelevat joukon prosessijohtamiseen liittyviä riskejä. Kirjoittajat mainitsevat, että epäselvä vastuunjako voi vaikeuttaa päätöksentekoa. Myös vastuut prosessin tuloksesta sen omistajien ja linjaesimiesten välillä voivat olla epäselviä. Prosessikeskeinen johtamismalli voi johtaa siihen, että esimiesten määrä kasvaa (matriisiorganisaatiomaisuus) ja näin ollen se myös monimutkaistuu. Karlöf ja Lövingsson jakavat prosessit ohjausprosesseihin, pääprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ohjausprosessien synonyymeina kirjoittajat käyttävät johtamis- tai hallintaprosessitermejä. Näitä ovat myös yrityksen strategiaproessit, toiminnan suunnittelu ja budjetointi. Pääprosessien synonyymeina he käyttävät liiketoiminta- tai ydinprosessitermejä. Kirjoittajat mainitsevat, että prosessit tulee kuvata sopivalla tarkkuudella, eli välttää liian yksityiskohtaista kuvaamista. Prosessilla tulee olla omistaja ja niillä tulee olla tavoitteet ja mittarit, joiden avulla niitä voidaan seurata ja edelleen kehittää (Karlöf ja Lövingsson 2004, 213–216).

3.3 Jatkuvan parantamisen periaate

Toimintojen suunnittelu ja totuttaminen on yleensä prosessi, joka noudattaa sykliä suunnittelu - toteuttaminen - mittaaminen - edelleen kehittäminen. Suunnittelun tehtävänä on määrittää, mitä tehtävä tai toiminto sisältää, sekä määrittää sen tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa voidaan määrittää mittarit, miten suunnitellun tehtävän tai toiminnon suoritusta voidaan mitata suhteessa tavoitteisiin. Suunnittelua seuraa yleensä tehtävän tai toiminnon suorittaminen. Kun tehtävä tai toiminto on suoritettu, sitä voidaan arvioida määritettyjen mittareiden perusteella. Mitatun tuloksen perusteella voidaan toimintoa tai tehtävää lähteä kehittämään edelleen, jolloin samanlainen sykli voidaan toteuttaa uudelleen ja uudelleen.

SFS ISO 9000 määrittää jatkuvan parantamisen osana laatujohtajärjestelmää. Keskeisenä tavoitteena ISO 9000 mainitsee asiakkaiden ja sidosryhmien asiakastyytyväisyyden lisäämisen. Jatkuvan parantamisen toimenpiteiksi ISO 9000 -standardi mainitsee nykytilanteen arvioimisen tuloksena löydettävät ja tunnistetut parannuskohteet, parannustavoitteiden määrittämisen, ratkaisuehdotusten löytämisen ja arvioimisen, valitun ratkaisun toteuttamisen, toteutustulosten arvioimisen, analysoimisen, mittaamisen ja muutosten vakiinnuttamisen. ISO 9000 mainitsee myös, että asiakkailta

ja sidosryhmiltä tulevaa palautetta sekä laatujärjestelmän auditoinnista tullutta palautetta on hyvä hyödyntää jatkuvan parantamisen kohteina (SFS-EN ISO 9000 2005, 18).

Jatkuvan parantamismallin käyttäminen kehittämisen välineenä on ”pienen askelten” menetelmä. Jatkuvan parantamisen käyttöönotto ei vaadi juurikaan investointeja. Japanilainen Masaaki Imain lanseerasi Kaizen-mallin vuonna 1986. Japanilainen sana Kaizen koostuu sanoista kai ”muutos” ja zen ”parempaan suuntaan”. Jatkuvan parantamisen menetelmää on myös kritisoitu. Pienet jatkuvan parantamisen toimenpiteet eivät välttämättä ole riittäviä nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Karlöf ja Lövingsson 2004, 79–81).

3.4 Johtamisjärjestelmä, johtamisen prosessi, ohjausjärjestelmä ja mittarit

Määriteltäessä mikä on johtamisjärjestelmä, kirjoittajat määrittelevät sen kutakuinkin samalla tavalla. Kauppinen määrittelee johtamisjärjestelmäksi pelisäännöt, roolit, vastuut, kommunikointikanavat ja -menetelmät, joiden mukaan johtamisen prosessin tulee toimia (Kauppinen 1993, 181). Niemelä, Pirker ja Westerlund määrittävät johtamisjärjestelmän sisällöksi kokoukset, kokousten asialistat, roolit ja vastuut, kommunikointikanavat ja kommunikointimenetelmät (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 118).

Kauppinen määrittelee johtamisprosessiksi ne organisaatiotasolla tapahtuvat vaiheet, joita johtamiselle rakennetut työkalut ohjaavat (Kauppinen 1993, 181). Kauppinen määrittelee yhdeksi työkaluksi johtamisen vuosikellon, johon on määritelty vuoden syklissä toistuvat tehtävät (Kauppinen 1993, 34–38).

Ohjausjärjestelmäksi Karlöf ja Lövingsson määrittävät järjestelmän, jonka avulla on tarkoitus saada systemaattista tietoa siitä, kuinka hyvin organisaatio on saavuttanut tavoitteensa (Karlöf ja Lövingsson 2004, 158–159). Johtamisjärjestelmän taas tulisi sisältää seuraavia tekijöitä:

- Mitä ohjaavia asiakirjoja on käytössä (strateginen suunnitelma, toimintasuunnitelmat, budjetti, operatiiviset suunnitelmat, markkinointisuunnitelmat, laatuohjelma, tasapainotettu mittaristo, toimintaperiaatteet jne.)?
- Mitä asiakirjat sisältävät?
- Miten ne liittyvät yhteen?

- Millä foorumeilla ja milloin asiakirjoja laaditaan ja miten niistä päätetään?
- Millainen on raportointi- ja seurantarakenne?
- Mikä on punainen lanka kokonaistavoitteista ja -strategioista yksittäisiä työntekijöitä koskeviin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin (Karlöf ja Lövingsson 2004, 75–76)?

Menestyvän johtamisjärjestelmän ominaispiirteitä ovat:

- Johtamisjärjestelmän tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä. Mitä tarvitaan, että toiminta sujuu hyvin?
- Yksi yhteinen johtamisjärjestelmä eikä jokaiselle asialle (esimerkiksi laadulle, ympäristösuojelulle, tuotemerkkien kehittämiselle ja tietotekniikalle) omaansa.
- Johdon pitää tuntea omistavansa johtamisjärjestelmän (Karlöf ja Lövingsson 2004, 75–76).

3.5 Yhteenveto teorioiden tarkastelusta

Karlöf ja Lövingsson mainitsevat johtamisjärjestelmän määrittämisessä mittarit, joita Niemelä, Pirker ja Westerlund eivät erikseen mainitse. Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin määritelmät ovat yleisluonteisempia, Karlöf ja Lövingsson taas määrittelevät asiat konkreettisemmin. Ohjausjärjestelmän määritelmää kirjoittajat käyttävän melko laveasti.

Karlöfin ja Lövingssonin prosessien jako ohjaus-, pää- ja tukiprosesseihin on mielestäni hyvä. Näin esitetty prosessijako liittyy hyvin yhteen strategia- ja prosessiajattelun. Yrityksen johtamismalli ei mielestäni voi perustua yksinomaan ja ainoastaan yhteen johtamismalliin. Yritys tarvitsee strategista johtamista sekä prosessijohtamismallin mukaista johtamista. Karlöf ja Lövingsson mainitsevatkin sivulla 213, että prosesseja on yrityksessä aina riippumatta siitä, mainitaanko ne erikseen vai ei.

4 Nykytilan kartoitus ja haastattelujen toteutus

4.1 Haastattelut kokouskäytännöistä Kesla Oyj:ssä

Kesla Oyj:ssä käytössä olevia kokouskäytäntöjä kartoitettiin keskusteluilla ja haastatteluilla eri osastojen johdon ja esimiesten kanssa. Haastattelun rungoksi laadittiin lista tiedusteltavista asioista. Ennen haastattelukierrosta haastateltavia informoitiin, että tarkoituksena on kartoittaa eri osastojen säännöllisiä kokous- ja palaverikäytäntöjä. Haastateltaville kerrottiin, että kartoitus liittyy opinnäytetyöhön, jolla kehittää ict-toimintojen johtamismallia. Tavoitteena on kehittää ict-toimintojen mahdollisuuksia vastata paremmin osastojen ja toimipaikkojen erilaisiin ict-tarpeisiin. Haastatteluista ja kokouksista sovittiin ajankohdat ja niistä lähetettiin kalenterikutsut kullekin haastateltavalle henkilölle. Kalenterikutsuun liitettiin keskustelun asialista, joka on esitetty liitteessä 7. Asialista ja kalenterikutsut lähetettiin vähintään yhtä päivää ennen haastatteluajankohtaa.

Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä. Lisäksi asiaan liittyviä vapaamuotoisempia keskusteluja käytiin kahden muun henkilön kanssa. Valitut henkilöt olivat kunkin osaston ylimpiä johtohenkilöitä. Haastateltavilla on valtuudet johtaa, tehdä päätöksiä ja muutoksia osastojensa toimintoihin, minkä vuoksi heidän katsottiin olevan juuri sopivia kohteita haastatteluun. Kesälahden toimipaikalta haastateltavana oli toimipaikan tehdaspäällikkö, Joensuun tuotanto-osastolta yrityksen tuotantojohtaja, myyntiosastolta yrityksen markkinointijohtaja, tuotekehitysosastolta yrityksen tuotekehityspäällikkö ja jälkimarkkinointiosastolta sen jälkimarkkinointipäällikkö. Kesla Oyj:n organisaatio haastatteluajankohtana (marraskuu 2012) on esitetty liitteessä 8. Vapaamuotoisempia keskusteluja laatujärjestelmästä ja ict-johtamismallista käytiin toimitusjohtajan ja laatupäällikön kanssa.

Haastatteluista laadittiin muistiot. Toimitusjohtajan ja laatupäällikön kanssa käydyt keskustelut nauhoitettiin, ja niistä tehtiin muistiot jälkikäteen. Haastattelujen kestot olivat noin tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelu ja keskustelumuistiot ovat liitteessä 1. Liitteeseen 9 on koottu haastattelussa esille tulleita kommentteja sekä

yhteenvedotaulukko, jossa on haastattelussa esiin tulleiden kommenttien lukumäärät teemoittain.

4.2 Jatkuvan parantamisen käytännöt Kesla Oyj:ssä

Kesla Oyj:ssä käytetään jatkuvan parantamisen menetelmiä toimintojen kehittämiseen. Jatkuvan parantamisen menetelmät on määritetty sen laatujärjestelmään. Kehitettävät ja korjattavat kohteet kirjataan omiin dokumentteihinsa. Joensuun ja Kesälahden toimipisteiden kirjausmenetelmät eroavat toisistaan. Jälkimarkkinoinnilla on lisäksi oma menettelytapansa kirjata tapahtumiaan.

Joensuun toimipisteessä jatkuvan parantamisen kohteet ja asiat kirjataan Excel- taulukkoon (taulukko 1). Kirjauksia voivat tehdä henkilöt, joilla on oikeudet palvelimelle tuotannon kansioihin. Taulukon sijainnin ja ohjeistuksen johdosta kyseessä on lähinnä tuotannon jatkuvan parantamisen järjestelmä. Taulukkoon on kirjattu 3.9.2008–22.10.2012 aikana 503 tapahtumaa.

A4 f1 1											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
JATKUVA PARANTAMINEN											
	PVM -	KEHITYSEHDOTUS/ ONGELMA	Toimenpide	POIKKEAMA	STATI	OK PVI	EHDOITAJ	VASTUUHEN	OSASTO	Tuote- tai rakennemuutos ECR N:o	T. TOTEUTUSEHDOTUS
1	3.9.2008	Uusia miehiä tullut paljon ja perehdyttäminen ollut puutteellista			OK			ARIP	HTSAAMO 2		Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tehtävä paremmin. Nyt on jo käytössä työnumero perehdyttämiselle.
2	3.9.2008	Osta puuttuu ja työt keskeytyvät			OK		TIMPALAVERI	MATTIP	HTSAAMO 2		Työtä ei aloiteta ennen kuin kaikki osat on paikalla tai toimitus on varmistettu esteettömälle työn etenemiselle. Varastomiehet keraavat osat ennakkoon hitaalle.
3	3.9.2008	Ostainta edellisestä johtuen on monta työtä yhtä aikaa työn			OK		TIMPALAVERI	MATTIP	HTSAAMO 2		Työ saattaa jäädä kesken kun paampi sarja keskeytetään "pikailauksen" takia.

Taulukko 1. Jatkuvan parantamisen taulukko Joensuun (tuotannon) yksikössä (Kesla Oyj 2012)

Taulukosta 1 havaittiin, että 503 kirjauksesta 46 kirjausta on muiden kuin tuotannon henkilöiden ja tuotantoon liittyviä kirjauksia. Lisäksi taulukkoon tehdyistä kirjauksista yli 90 % on tuotannon henkilöiden kirjaamia tapahtumia.

A4											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1		JATKUVA PARANTAMINEN									
2											Tuot
3		PVM	KEHITYSEHDOTUS/ ONGELMA	Toimenpide	POIKKEAMA	STATI	OK PVI	EHDOITAJI	VASTUUHEN	OSASTO	EC
103	18.12.2008	Virheet myyntitilauksilla						Tiina Viinikainen, Reijo Tuononen	Myynti => Ari P ?	Myyntijälleenmyyjät	
134	3.2.2010	H67LT:n hitsauskokoontaminen isotoinen. Holkkien koneistetut teitit joudutaan vinguttamaan porkkanalla, jotta osat saadaan käymään joiin.				OK		Eelis Kaksonen	Antero Puumalainen	tuotekehitys	
253	4.7.2011	Tilaukselle M15884 tilatusta hyttistä puuttui ilmastointilaitte. Ilmastointilaitteesta oli mainittu "Ilmastointilaitte asennetaan ohjaamon alle". Tieto oli kirjoitettu dokumenttikeskittämän, josta se huomioiden hyttistä tilatessa on valittava.	LAATU	S	OK			Ari Pirhonen	Marko Härkönen	MYYNIT	
318	7.11.2011	Sampolta tullessa hyttissä oli sivuoven yläpuolella lommia, jotka näyttävät olleen jo ennen maalauksia.	LAATU	U	OK		7.11.2011	Markku Penttinen/ Porokk Forest	Ari Pirhonen	OSTO	
405	23.2.2012	2009LT:n jalkien sylinterin kiinnityskorvakkeen puoliskossa (hitsatuna puomiin) on mittaheitoa. Vastakappaleita joudutaan porkkanoimaan, että sylinteri saadaan paikalleen. Hionnin aiheuttaa, että varaosa ei enää käy paikalleen ilman hionnista.	LAATU	U	OK		23.2.2012	Jarmo Riihonen	MFG/ Timo Laatikainen	OSTO	

Taulukko 2. Kirjaukset muille vastuuosastoille kuin tuotanto (Kesla Oyj 2102)

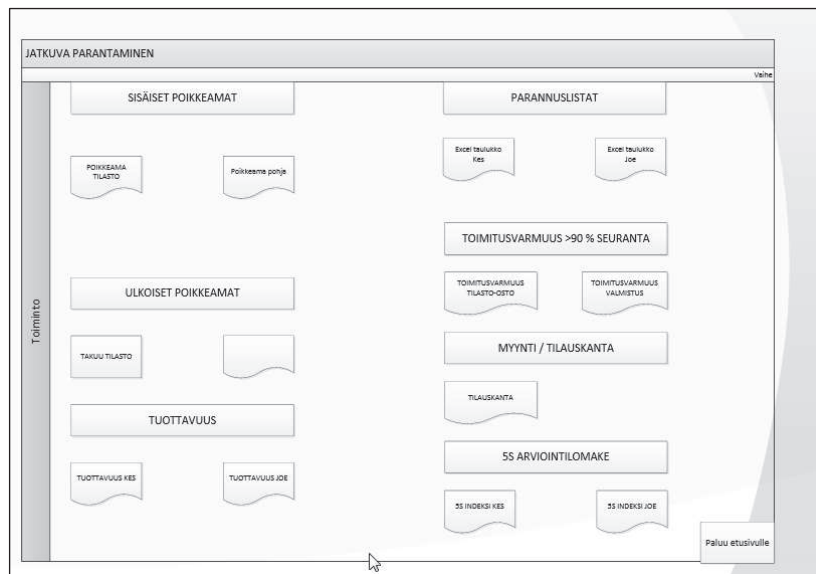
Kirjatuista tapahtumista lähes kaikki koskivat tuotteita tai toimenpiteitä tuotannossa. Vain viisi (5) kirjausta on osoitettu muille kuin tuotannon osastoille (taulukko 2). Taulukossa on yli kahden vuoden tapahtumat ja taulukkoon ei ole kirjattu esimerkiksi ict-osastoon liittyviä korjaushdotuksia vaikka olen henkilökohtaisesti suorittanut eri osastoilla monenlaisia tietotekniikkaan liittyviä muutos- ja korjaustehtäviä. Tämä osoittaa, että taulukkoon ei tule juurikaan kirjauksia muilta osastoilta, eli ne jäävät kokonaan kirjaamatta.

Jälkimarkkinointi toimii Joensuun yksikön yhteydessä. Jälkimarkkinointi pitää yllä omaa listaa palvelimen kansiossa, johon on kaikilla Kesla Oyj:n tietojärjestelmiin pääsevilla käyttäjillä on kaikki oikeudet. Taulukko on samanmuotoinen kuin tuotannon käyttämä (taulukko 1). Taulukkoon on kirjattu 9.10.2012 mennessä kaksi tapahtumaa (taulukko 3).

P16											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		JÄLKIMARKKINOINNIN JATKUVA PARANTAMINEN									
		PVM	KEHITYSEHDOTUS/ ONGELMA	Toimenpide	POIKKEAMA	STATUS	OK PVI	EHDOITAJI	VASTUUHEN	OSASTO	ECR No
	26.7.2012	MHS-koneisiin 500 mm pitemmät leikut levitysaloille	Informoitu myyntiä ja tuotantoa asiasta	Ulkoinen	OK		24.10.2012	Reijo Tuononen	Vesa Tammi/ Aari Pirhonen	Myynti/ Kokoontaminen	
	24.10.2012	Leikut neliuuvat asinlataan, nosturia käännettessä	Kyörytty apua tuotekehityksellä p-postilla	Ulkoinen				Reijo Tuononen	Kari Kolkko	Suunnittelu	

Taulukko 3. Jatkuvan parantamisen taulukko Joensuun (jälkimarkkinointi) yksikössä (Kesla Oyj 2012)

Kesälahden yksikössä kirjaukset tehdään laatujärjestelmän jatkuvan parantamisen toimintojen kautta taulukkon 4 mukaiseen Excel-tilaukkoon. Laatujärjestelmän jatkuvan parantamisen käyttöliittymä on kuvattu kuviossa 10. Kesälahden yksikössä kirjataan ainoastaan tuote- ja laatu poikkeamat ja näitä seurataan poikkeamatilastoista (taulukko 5).



Kuvio 10 . Kesla Oyj:n laatujärjestelmän jatkuva parantaminen (Kesla Oyj intranet 2012).

L20 Reklamaatio toimittajalle												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		
Laatupoikkeamien käsittely 2012												
Kuormain Perävaunu/Kesälähti												
LAATU POIKKEAMEN KÄSITTELY												
Nr	Pvm.	Tekijä	Tuotekoodi	Tuotekuvaus	Toimittaja / oma	Poikkeaman kuvaus	KESÄLAHTI	Korjaukset toimenpiteet	Aikataul	Vastus	Toimenpiteet tehty	
5	1	4.1.2012		11112222	Esimerkkipöytä	Hitsaus/Kesälähti	Hitsattu väärä holkki 11112233	Irrotetaan ja vaihdetaan oikea osa 11112244	5.1.2012	Jaska Jokunen	6.1.2012 / Jaska Jo	
6	2	24.2.2012	A.L	29010651	Kotelo	Osavalmistus	holkin viiste poltettu liian suureksi 6 kpl	palautus osavalmistukseen		M-P Tiainen	OK	
7	3	24.2.2012	A.L	29010646	Kotelo	Osavalmistus	holkin viiste poltettu liian suureksi 1 kpl	palautus osavalmistukseen		M-P Tiainen	OK	
8	4	27.2.2012	J.K	29010496	Janselvy / Irom.	Janselven mitoitus liian tarkalle/ levy ei mitoitettu	palautus osavalmistukseen	valmistukseen		Jussi ja Irom	OK	
9	5	16.3.2012	A.L	21314115	15 E leuka	Hitsaus/Kesälähti	Hitsausvirhe tapa hitsattu vinon toimitettu	tehty uudet		Jani K	OK	
10	6			1		Hitsaus/ Kesälähti	Hitsausvirhe 9HD takapankon tolpansa hitsattu väärin	Tekijä korjaa	20.3.2012	Jani K	OK	
11	q1/12	Kuormain perävaunu		5				5				5
12	7	10.5.2012	AR		Kouran runko 29.38	Motoman	Holkit vinossa, kokoonpanossa joutuu hioamaan. Hitsausvirheilyt syynä	Uusi kouramalli tulossa, holkit päät konesetetaan		Jani K	OK	
13	13	Toukokuu		1								1
14	8	1.6.2012	AR	21122748	Laippa MDV vaimu	Osavalmistus	Suunnittelu virhe, reikien kehä 130, akselissa 125	Porataan uudet reiät	1.6.2012	Pertti M	OK	
15	9	24.8.2012	AL	21122385	O-ventti runko	Romantti	Ustlin upotus liian pieni pitäisi olla 22 mm on 20.7 mm	Reklamaatio Romanttiin				
16	q1/12	Kuormain perävaunu		1				1				
17												
18	11	19.10.2012	JK	3301296	Vinssi Weimer	Weimer	puutteellisesti kiristetyissä liioissa	ennenkin useampaan kertaan)		Miska		
19	12	23.10.2012	ai	21122684	Akseli	Mfg Iromantti	Reikäväli Väärin R65 oli R62.5	Lalettu korjattavaksi		Jani K		
20	13	29.10.2012	AL	21110426	Akseli	Mfg Iromantti	Ransereiden suunta väärin/ ylimääräisiä reikiä	Lalettu takaisin korjattavaksi		Jani K		
21	14											
22	15											
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Taulukko 4. Jatkuvan parantamisen taulukko Kesälahden yksikössä (Kesla Oyj 2012)

Joensuun ja Kesälahden tuotantoyksikössä käytettävät taulukot sisältävät osin samoja sarakkeita, mutta Joensuussa tapahtumia ei kohdisteta tuotteisiin. Jälkimarkkinointi-osasto kirjaa ehdotukset samalla tavalla kuin Joensuun tuotantoyksikkö, mutta taulukossa on vain kaksi tapahtumaa noin puolen vuoden ajalta, mikä vaikuttaa liian

pieneltä määrältä todellisuuteen nähden. Kesälahden tuotantoyksikkö pitää yllä laatupoikkeamatilastoa (taulukko 5), mutta muut yksiköt eivät tilastoi tapahtumia.

A50					
A	B	C	D	K	O
N:o	Pvm.	Tekija	Tapaukset	Toimenpiteet tehty	Ehkäisevät toimenpiteet tehty
N:o	Pvm.	Tekija	Tapaukset	Toimenpiteet tehty	Ehkäisevät toimenpiteet tehty
2q/12	Hakkuri		1	1	1
2q/12	Harvesteri		14	9	11
2q/12	Kuormain perävaunu		2	2	2
2q/12	Osavalmistus		3	2	2
	KES		20	14	16
2q/12	JOE		50	26	19
2q/12			70	40	35
3q/12					
N:o	Pvm.	Tekija	Tapaukset	Toimenpiteet tehty	Ehkäisevät toimenpiteet tehty
	Hakkuri		4	4	4
	Harvesteri		19	10	6
	Kuormain perävaunu		2	1	0
	Osavalmistus		4	4	2
	KES		29	19	12
	JOE		20	5	1
	Kaikki yht.		49	24	13

Taulukko 5. Jatkuvan parantamisen poikkeamatilasto Kesälahden yksikössä (Kesla Oyj 2012)

5 Kerätyn aineiston analysointia ja havaintoja

5.1 Tiedon ja informaation kulun tehostaminen

Haastattelussa kartoitettiin osastojen säännöllisiä kokouskäytäntöjä, kokouksien asialistojen sisältöä ja kokouksien dokumentointimenettelyjä. Tarkoituksena oli kerätä tietoja siitä, käsitelläänkö kokouksissa ict:tä kiinnostavia asioita sekä kartoittaa osastojen kiinnostusta ict:n osallistumisesta kokouksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten osastot kokevat ict:n edustajan mukanaolon heidän kehityshankkeissaan. Kerätyn tiedon perusteella pyrittiin arviomaan, onko ict-osaston edustajan mahdollista osallistua muiden osastojen kokouksiin ja saadaanko sieltä tarvittava informaatio tutkimuskysymyksiin 1 ja 2.

Tehdyt havainnot

Ict:n roolia muiden osastojen kehityshankkeissa pidetään tärkeänä. Ict:n henkilö halutaan osastojen kokouksiin ideoimaan, jakamaan informaatiota ja toimimaan asiantuntijana, kun käsitellään asioita jotka liittyvät jollain tavalla tietohallinnon toimintakenttään. Osastojen säännöllisissä kokouksissa haluttaisiin käsitellä ict:hen liittyviä asioita. Ict-osaston tulisi olla tietoinen muiden osastojen kehityshankkeista, jotta se voisi avustaa ja antaa vinkkejä sen tarjoamista mahdollisuuksista sekä ratkaisuksista. Toisaalta ict-osaston tulisi informoida omia, yleisiä sekä muihin osastoihin liittyviä asioita eri informaatiokanavia käyttäen.

Ict:n edustajan toivottiin osallistuvan säännöllisiin kuukausi- tai kehityskokouksiin tarvittaessa tai jopa 2–3 kertaa vuodessa. Kaikille sopivaa ict-asioita sisältävää asialistaa ei haastattelujen perusteella pystytty määrittelemään. Käsiteltäviksi asioiksi esitettiin seuraavia kohtia:

- asioiden läpikäynti, mitä on sovittu tehtäväksi ja mitä on tehty
- osastojen koulutustarpeet ict-osastolta ja niiden suunnittelua
 - o tietoisuus/infot akuuteista asioista tai pienet opastukset (max. 5–10 min)
 - o ict-osaston järjestämät koulutukset
 - o ulkoiset koulutukset
- palaute ict-osastolle/ict-osastolta ja informaation jakaminen
- laitteiden/järjestelmien toimivuus ja tarpeet
- kehitystarpeet/suunnitelmat/ideointi
- ict-henkilöt pöytäkirjojen jakelulistalle
- esim. ict:n info 2–3 kertaa vuodessa osastopalaverien yhteydessä
- ict:n toimintasuunnitelman esittely
- osastojen toimintasuunnitelman esittely ict:lle.

Liitteessä 9 on esitetty poimintoja haastattelusta sekä haastatteluasioiden yhteenveto taulukkona. Liitteessä on kommentteja kokouskäytäntö- ja laatu järjestelmähaastatteluista.

Tiedon ja informaation kulun tehostaminen

Käsiteltäväksi esitetyt asiat parantaisivat merkittävästi informaation vaihtoa ict- ja muiden osastojen välillä. Säännöllisellä osallistumisella osastojen kokouksiin ict-yksikön olisi mahdollista saada riittävästi tietoja muiden osastojen tarpeista, toivomuksista ja kehityshankkeista.

Tutkimuksen perusteella ict-yksikölle laadittava johtamismalliehdotus lähtee siitä, että ict-toiminnoille laaditaan yrityksen liiketoimintastrategian perusteella sen oma ict-strategia. Laadintatavalle määritetään prosessi, joka tuottaa ict-yksikölle hyväksytyn funktiostrategian. Strategiassa määritetään tavoitteet ja tavat, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tarvittava informaatio hankitaan organisoitujen kokouskäytäntöjen avulla muilta yrityksen funktioilta ja ydinprosesseilta. Tällä menettelyllä kerätyn informaation perusteella voidaan määritellä aikamääräiset toimintasuunnitelmat ja budjetit. Yksityiskohtainen toimenpide-ehdotus on esitelty luvussa 6.

5.2 Mittareiden rakentaminen ict-toiminnoille

Laatupäällikkö ilmaisi haastattelussa mittaamisen ja mittareiden merkityksen osuvasti sanomalla: ”jos asioita ei mitata, ei niissä varmaankaan tapahdu kehitystäkään” (liite 9, 3). Sanonta pitäneen varsin hyvin paikkansa.

Ict-toiminnoille soveltuvat mittarit voisivat perustua kulubudjetin seuraamiseen, käyttäjien tyytyväisyyteen käytössä oleviin laitteisiin ja ohjelmistoihin, sekä miten ict-osasto suoriutuu sille osoitetuista tehtävistä. Suoritusten tehokkuuden mittari voidaan rakentaa jatkuvan parantamisen käytäntöjä kehittämällä ja sen tuloksena sieltä saatavilla raporteilla. Ratkaisuehdotukset mittareiden luomiseksi on esitetty kohdassa 6.6.

Jatkuvan parantamisen käytäntöjä ei alkuperäisen suunnitelman mukaan ollut tarkoitus käsitellä lainkaan. Asia tuli esille haastatteluissa kuitenkin useaan otteeseen. Haastattelujen ja oman pohdinnan perusteella voin todeta, että jatkuvan parantamisen

käytännöt toimivat Joensuun tuotanto-osastolla, mutta eivät muilla osastoilla tai yksikössä. Kaikkien yksiköiden jatkuvan parantamisen tapahtumien kirjaamiseen käytetään Excel-taulukkoja. Excel-taulukkomuotoinen raportointi on helppo aloittaa, mutta taulukkoon kirjatuihin tapahtumista ei saa muodostettua ilmoitusviestejä tai hälytysviestejä. Taulukkoon voi kuka tahansa tehdä minkälaisia muutoksia tahansa. Taulukon voi jopa tuhota kokonaan levyiltä ilman, että sitä välittömästi huomattaisiin. Taulukkoon ei voi liittää lisädokumentteja. Kirjaustavat poikkeavat niin paljon toisistaan, että kokonaiskuvan muodostaminen jatkuvan parantamisen tuloksista on hyvin vaikea saada.

Haastatteluissa syntyneen idean mukaan jatkuvan parantamisen menettelyä voitaisiin kehittää siten, että kaikki parannusehdotukset voitaisiin kirjata ja kohdistaa järjestelmässä suoraan toimenpiteen suorittamisesta vastuussa olevalle osastolle. Sopiva järjestelmä tälle voisi olla Aton-dokumenttien hallintajärjestelmä. Toimenpideehdotukset voitaisiin kirjata tällöin yhteen paikkaan, jossa niiden valmistumista voitaisiin seurata ja tapahtumista voitaisiin laatia halutunlaisia raportteja mittareita varten. Ratkaisuehdotus jatkuvan parantamisen kehittämiseksi on esitetty luvussa 6.5.

6 Toimenpide-ehdotukset Kesla Oyj:hin

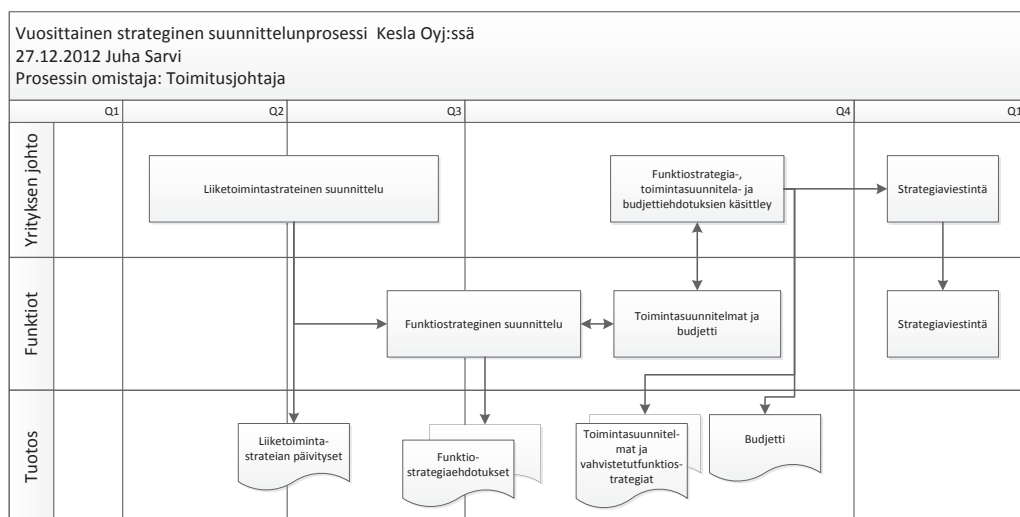
Käytyjen keskustelujen, teoreettisen tarkastelun ja oman pohdintani perusteella laadin toteutusehdotuksen Kesla Oyj:n ict-toiminnoille. Tutkimuskysymykset 1 ja 2 sisältävät keskeisimmät kysymykset ict-organisaation näkökulmasta. Näihin kysymyksiin ratkaisuna on luoda säännölliset kokouskäytännöt, joiden avuksi laaditaan vuosikellot. Organisoitujen kokouskäytäntöjen avulla voidaan yrityksen sisältä kerätä ict-yksikölle tarvittava informaatio. Samaa menettelytapaa voidaan soveltaa strategisten yhteistyökumppaneiden kautta kerättävään informaatioon. Kaikkien yrityksen sisäisten toimintojen yhteinen solmukohta on yrityksen liiketoimintastrategia, sillä kaikkien toimintojen funktiostrategioiden tulisi toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa.

Toisaalta kaikkien funktiostrategioiden tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Näistä lähtökohdista ratkaisuehdotuksen lähtöpisteenä on luoda prosessi, jonka avulla luodaan funktiostrategiat ja joista muodostetaan toimintasuunnitelmat. Funktiostrategiat ja toimintasuunnitelmat esitellään toimintojen välisissä kokouksissa. Luotava ratkaisu koostuu ict-yksikön strategisesta suunnitteluprosessista ja sen sisäisistä kokouskäytännöistä, osastojen ja yhteistyökumppanien kanssa käytävistä kokouskäytännöistä sekä jatkuvan parantamisen menetelmien kehittämisen kautta rakennettavista mittareista. Ict-yksikölle voidaan rakentaa mittari myös kulubudjetin seurannan kautta. Toimenpide-ehdotukset on esitelty luvussa 6.1.

6.1 Strategisen suunnittelun prosessi ja vuosikello ict-toiminnoille

Ict-toiminnot kuuluvat omaan vastuualueeseeni, joten voin vaikuttaa merkittävästi ehdotuksen mukaisen toimintamallin käyttöönottamiseen. Mallia voi halutessaan soveltaa tai käyttää esimerkkinä muidenkin toimintojen sisäisiä johtamismalleja luotaessa. Ict-johtamismallin ratkaisuehdotuksen perusrungon muodostaa prosessi, joka perustuu pitkälti olemassa olevien toimintojen hyödyntämiseen. Tarkoituksena on välttää uusien ja irrallisten toimintojen luomista.

Ehdotus ict-johtamismalliksi on malli, jonka pohjana toimii liiketoimintastrategia. Ict-toiminnot kuuluvat talousjohtajan alaiseen organisaatioon. Johtoryhmässä toimiva talousjohtaja välittää tarvittavan tietämyksen liiketoimintastrategiasta ict-strategian pohjaksi. Kuviossa 11 on esitetty ehdotus strategiaprosessiksi täydennettynä ehdotuksella kuinka funktiostrategiat, toimintasuunnitelmat ja budjettikäsittelyt sijoittuisivat yrityksen johdon strategiaprosessiin.



Kuvio 11. Ehdotus vuosittaiseksi strategisen suunnittelun prosessiksi Kesla Oy:ssä.

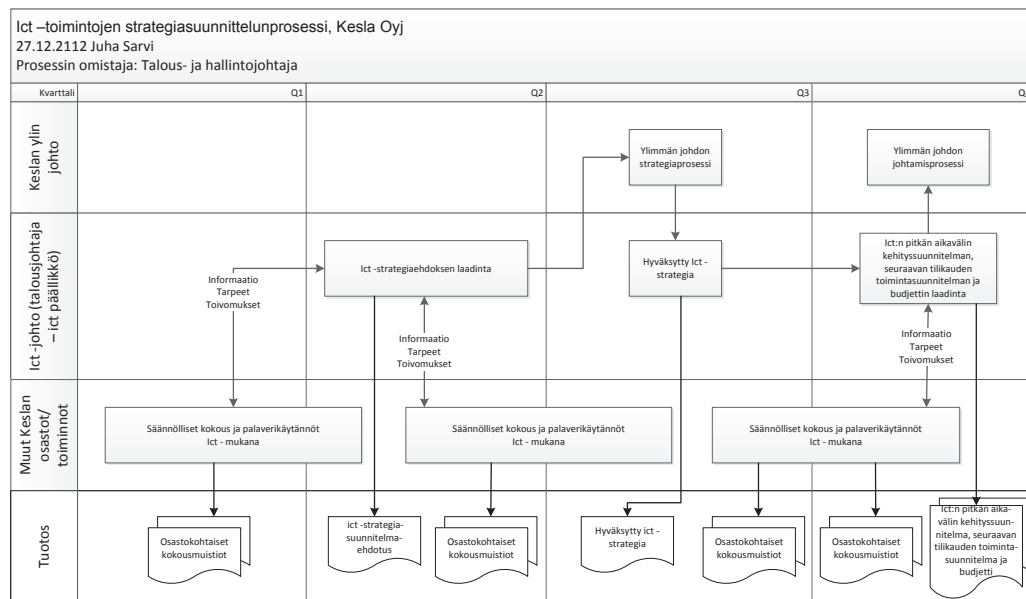
Ehdotus ict:n strategisen suunnittelun käytännöksi

Prosessi alkaa siitä, että talousjohtaja ja ict-päällikkö laativat yhdessä ict-strategiaehdotuksen. Strategia kirjataan kaavakkeelle siten, että se mahtuu yhdelle A4-arkille. Kaavakkeeseen kirjataan ict-toimintojen päämäärät (tavoitteet) sekä strategia (tavat), joilla päämäärät aiotaan saavuttaa (liite 2). Talousjohtaja esittelee ehdotuksen yrityksen ylimmälle johdolle, jonka johto hyväksyy omassa strategiaprosessissaan. Ict-strategiaa täydentää pitkän aikavälin ict-kehityssuunnitelma.

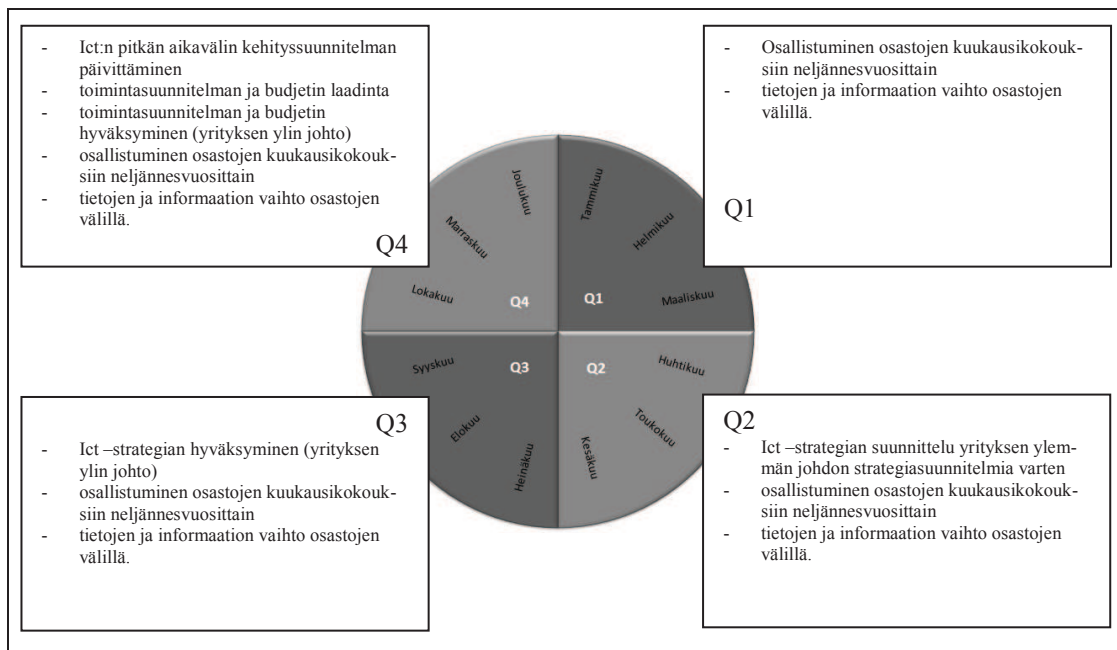
Kehityssuunnitelma kuvaa 3–5 vuoden ajanjakson eteenpäin ja sitä päivitetään rullaaavasti vähintään kerran vuodessa. Suunnitelmaa täydennetään tarvittaessa liitteillä. Kehityssuunnitelmassa kuvataan ict-yksikön näkökulmasta sen toimintakenttä ja vastuut. Kehityssuunnitelmaan (liite 3) kirjataan strategian perusteella tärkeät toimintakokonaisuudet yksityiskohtaisesti, kriittiset järjestelmät ja niiden ohjelmistot sekä strategiset yhteistyökumppanit. Ict-strategian, kehityssuunnitelman ja muilta toiminnoilta kerätyn informaation pohjalta laaditaan seuraavan tilikauden toimintasuunnitelma.

Toimintasuunnitelmassa tarkennetaan ict-strategian kohdan ”miten” asiat. Lisäksi siihen kootaan muilta osastoilta ja toiminnoilta osoitettujen toivomusten ja vaatimusten edellyttämät tehtävät. Toimintasuunnitelma sisältää lyhyen sen hetkisen

tilannekatsauksen sekä seuraavan tilikauden aikana tehtäväksi suunnitellut tehtävät ja toimenpiteet. Toimintasuunnitelmaehdotuksen laatii ict-päällikkö (liite 4), jonka jälkeen sen pohjalta talousjohtaja ja ict-päällikkö laativat ict-budjettin. Talousjohtaja esittelee ict-strategian, toimintasuunnitelman ja budjetin johtoryhmässä, jotka johtoryhmä hyväksyy tai pyytää tekemään niihin haluamansa muutokset. Ict-toimintojen strategiasuunnittelun prosessiksi ehdotan kuvion 12 mukaista prosessia. Vuosikelloehdotuksessa on esitetty tehtävien ajoitus vuosineljänneksille ja se on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 12. Ict-toimintojen strategiasuunnittelun prosessiehdotus.



Kuio 13. Ict-toimintojen strategiasuunnitteluprosessin vuosikelloehdotus.

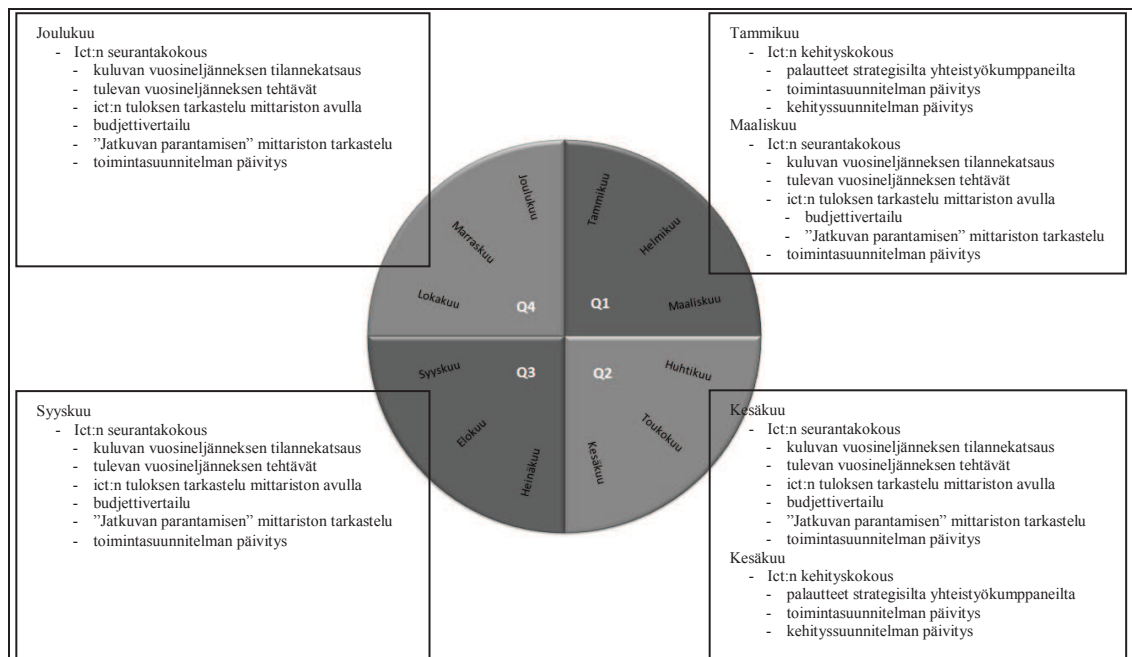
Kaikki asiakirjat laaditaan asiakirjamallipohjista ja ne tallennetaan Aton-dokumenttien hallintajärjestelmään. Asiakirjoja täydennetään tarvittaessa liitteillä, jotka tallennetaan samaan Aton-dokumenttien hallintajärjestelmään. Aton-dokumenttikorttien täyttöohje on liitteessä 5.

6.2 Ehdotus ict-osaston sisäisiksi seuranta- ja kehityskokouksikäytännöiksi

Ehdotukseni on, että ict-osaston säännöllisiä, sisäisiä seurantakokouksia pidetään neljännesvuosittain, kunkin vuosineljänneksen lopussa. Kokouksissa ovat läsnä osaston kaikki henkilöt ja niiden tarkoitus on tarkastella kuluvalle vuosineljännekselle tehtäväksi sovittujen tehtävien senhetkinen tilanne ja status sekä tulevalle vuosineljännekselle suunnitteilla olevia tehtäviä. Talusjohtaja kutsuu koolle kokouksen. Osaston sisäisiä, säännöllisiä kehitys- ja suunnittelukokouksia pidetään puolivuositain. Kokouksiin osallistuvat talusjohtaja ja ict-päällikkö. Kehitys ja suunnittelukokousten keskeisin tarkoitus on tarkastella sekä tarvittaessa muokata kuluvan vuoden toimintasuunnitelmaa. Kokouksessa käydään läpi strategisilta yhteistyökumppaneilta tuulleet palautteet sekä heidän kanssaan laaditut alustavat toimialakohtaiset kehityssuunnitelmat. Ict-päällikkö kerää ja raportoi palautteet ja yhteistyökumppanien kanssa laaditut toimialakohtaiset kehityssuunnitelmaehdotukset. Ict-osaston omaa kehityssuunnitelmaa päivitetään sen mukaan, mitkä

yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt suunnitelmat aiotaan toteuttaa. Kehitys- ja suunnittelukokouksien ajankohdat ovat ensimmäisen vuosineljänneksen alussa ja toisen vuosineljänneksen lopussa, ennen kesälomakauden alkua. Kutakin kokousta varten on asialista, joka koostuu vakiintuneista ja kulloinkin ajankohtaisista asioista.

Vuosikelloehdotuksessa (kuvio 14) on esitetty eri kokouksien asiasisältöjä. Kokousmuistio laaditaan vakioasialistan sisältävästä asiakirjamallista ja niitä voidaan täydentää liitteillä. Kokouksen koollekutsuja täydentää kulloisenkin asialistan ja lähettää sen osallistujille etukäteen. Kokousmuistiot ja liitteet tallennetaan Aton dokumenttien hallintajärjestelmään. Aton-dokumenttikorttien täyttöohje on liitteessä 5.



Kuvio 14. Ict-osaston seuranta- ja kehityskokousten vuosikelloehdotus.

6.3 Ict:n suunnittelu- ja seurantakokoukset yhteistyökumppaneiden kanssa

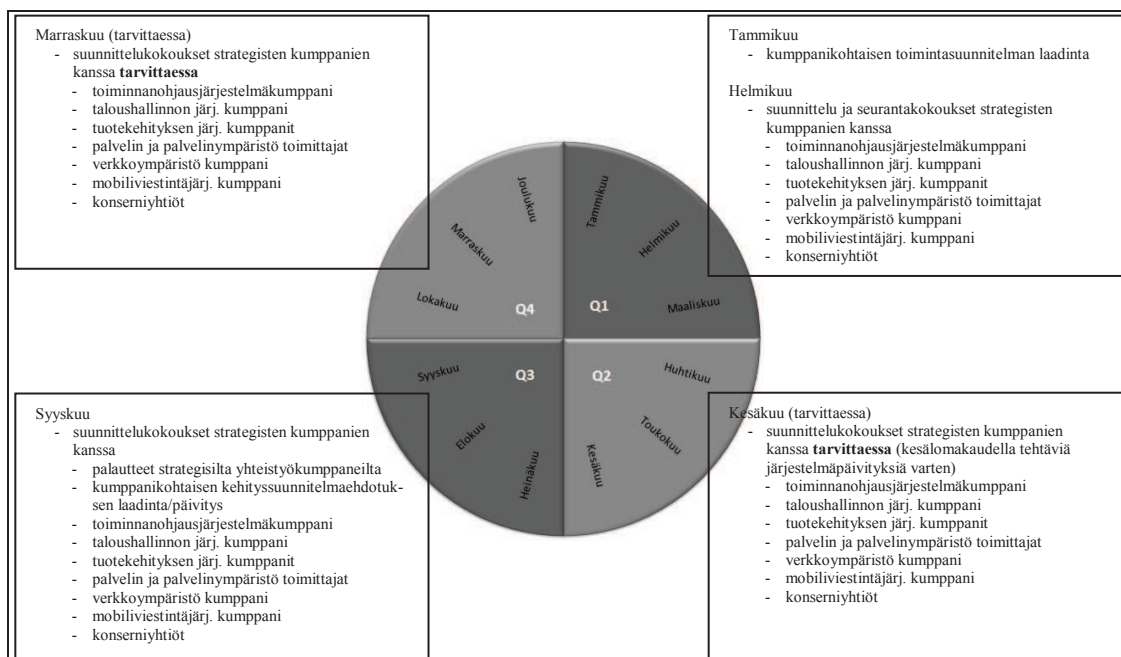
Tällä hetkellä ja jatkossa, Kesla Oyj:n ict-toiminnot hoidetaan oman organisaation lisäksi yhteistoiminnassa strategisten kumppaneiden kanssa. Strategisten kumppanien kanssa on laadittu halutun tasoiset ylläpito- ja huoltosopimukset. Oman organisaation osaamisen ja strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa solmittujen sopimusten avulla varmistetaan, että Kesla Oyj:lle tärkeät järjestelmät toimivat häiriöttä. Strategisia

yhteistyökumppaneita ovat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmän toimittaja, tuotekehitysovellusten toimittajat, verkko-operaattorit, palvelin- ja verkkolaitetoimittajat sekä Kesla Oyj:n omat konserniyritykset.

Ehdotus ict:n kokouskäytännöiksi kumppaneiden kanssa

Ehdotukseni on, että strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa pidettävät kokoukset järjestetään puolivuositain. Ensimmäisen puolivuotiskauden aikana pidettävässä kokouksessa keskitytään kuluvan vuoden toimintasuunnitelman läpikäyntiin. Koko toimintasuunnitelmaa ei esitetä vaan käsitellään ainoastaan kyseistä yhteistyökumppania koskevat asiat. Kokouksiin laaditaan asialista, joka koostuu vakiona käsiteltävistä asioista ja toimintasuunnitelmaan kirjatusta, yhteistyökumppaniin merkittävästi liittyvistä ajankohtaisista asioista. Toisen vuosipuoliskon tapaamisessa on tarkoitus käsitellä, miten tehtäväksi sovitut asiat on saatu hoidettua sekä ideoida tulevia mahdollisuuksia ja mahdollisia uusia ratkaisuja ja skenaarioita. Kokouksessa käsitellään pääsääntöisesti vain kunkin yhteistyökumppanin toimialaan kuuluvia asioita. Kokouksen koollekutsujana toimii ict-päällikkö ja niitä varten on asialista. Asialista koostuu kunkin yhteistyökumppanin toimialaan kuuluvista vakioasioista ja kulloinkin ajankohtaisista asioista.

Vuosikelloehdotuksessa (kuvio 15) on esitetty eri kokouksien asiasisältöjä. Kokousmuistio laaditaan asiakirjamallista, joka sisältää vakioasialistan. Kokouksen koollekutsuja täydentää kulloisenkin asialistan ja lähettää sen etukäteen osallistujille. Kokousmuistio tallennetaan Aton-dokumenttien hallintajärjestelmään. Muistiota täydennetään tarvittaessa liitteillä, jotka tallennetaan Aton-dokumenttien hallintajärjestelmään. Aton-dokumenttikorttien ohje on liitteessä 5.



Kuvio 15. Ict:n ja strategisten kumppaneiden välisten seuranta- ja suunnittelukokousten vuosikelloehdotus.

6.4 Ehdotus seurantakokouskäytännöiksi osastojen kanssa

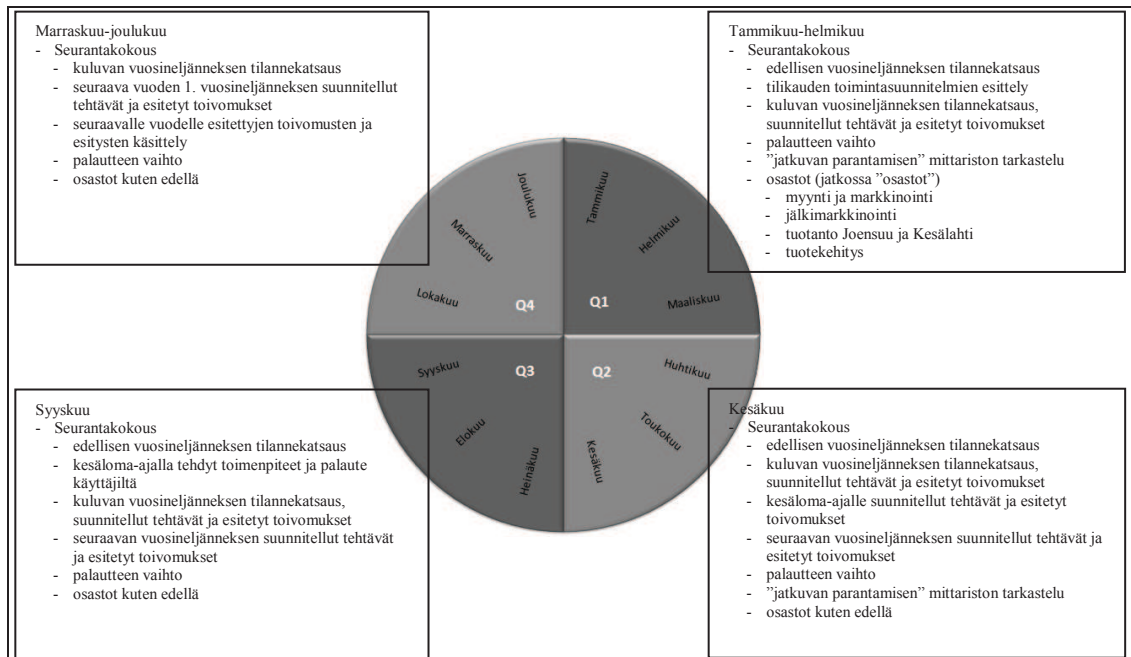
Ehdotukseni on, että seurantakokoukset ict-osaston ja Keslan Oyj:n muiden osastojen kanssa pyritään toteuttamaan osallistumalla osastojen kuukausikokouksiin 3–4 kertaa vuodessa. Kokouksissa käsitellään ict:hen liittyvät asiat omana asialistanaan. Ict-osaston edustaja on paikalla ainoastaan näiden käsittelyn ajan, jos muu läsnäolo ei ole tarpeen. Ict-osasto laatii toimintasuunnitelmista versioita, joihin kootaan tärkeitä kaikkia osastoja koskevia toimintoja sekä kutakin osastoa erityisesti koskevia asioita. Ict-osasto pyrkii esittelemään omaa toimintaansa sekä saamaan informaatiota toivomuksia ja palautetta muilta osastoilta.

Ict-osaston toimintasuunnitelma esitellään muille osastoille vuoden ensimmäisellä neljänneksellä. Vuoden ensimmäisessä kokouksessa pyritään puolin ja toisin keskittymään erityisesti informaation vaihtoon alkaneen vuoden toimintasuunnitelmista. Vuoden toinen seurantakokous pyritään järjestämään hiukan ennen kesälomakauden alkua, koska Ict-osasto pyrkii keskittämään muita toimintoja haittaavien päivitysten ja muutosten toteuttamisen ajankohtaan, jolloin osastojen toiminnot ovat minimissään. Tyypillinen ajankohta tällaisille toimille on kesäloma-aika. Kolmas kokous johon ict-osaston edustaja osallistuu, on kolmannen ja neljännen vuosineljänneksen taitteessa.

Tässä kokouksessa keskitytään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmien visiointiin. Kaikissa kokouksissa pyritään tuomaan esille asioita, joiden avulla toimintoja voidaan kehittää ja tehostaa. Kokouksien pohjalta voidaan määrittää tehtäviä toimenpiteitä ja niiden aikatauluja. Kussakin kokouksessa käsitellään edellisissä kokouksissa sovittujen tehtävien statukset. Kokouksissa voidaan käsitellä myös muilta osastoilta tulleita toimenpide-ehdotuksia tai sovittuja ja toteutettavia toimenpiteitä. Osasto voi pyytää Ict:n edustajaa osallistumaan kokouksiinsa. Vaihtoehtoisesti ict-osasto voi esittää toivomuksensa osallistumisesta osaston kokoukseen, jolloin osasto voi hyväksyä tai hylätä osallistumispyynnön. Ict-päällikkö toimii pääsääntöisesti osastojensa kokouspyyntöjen ehdottajana. Kokousta varten on asialista joka koostuu vakio- ja kulloinkin ajankohtaisista asioista. Ict-päällikkö esittää käsiteltävien vakioasioiden lisäksi käsiteltävät asiat kokousta kulloinkin koolle kutsuvalle taholle. Asialista sisältää ainakin seuraavat, vakiona käsiteltävät asiat:

- Ict:hen liittyvien laitteiden ja ohjelmien toimivuuden tarkastelu
- seurantaraportin läpikäynti, mitä on sovittu tehtäväksi ja mitä on tehty
- koulutustarpeet
- palautteen vaihtoa
- ict:hen liittyvien osastokohtaisten kehitystarpeiden käsittely.

Vuosikelloehdotuksessa (kuvio 16) on lisäksi esitetty eri vuosineljänneskokousten asiasisältöjä. Kokousmuistio laaditaan asiakirjamallista, joka tallennetaan Aton dokumenttien hallintajärjestelmään. Muistiota täydennetään tarvittaessa liitteillä, jotka tallennetaan Aton-dokumenttien hallintajärjestelmään. Aton-dokumenttikorttien ohje on liitteessä 5.

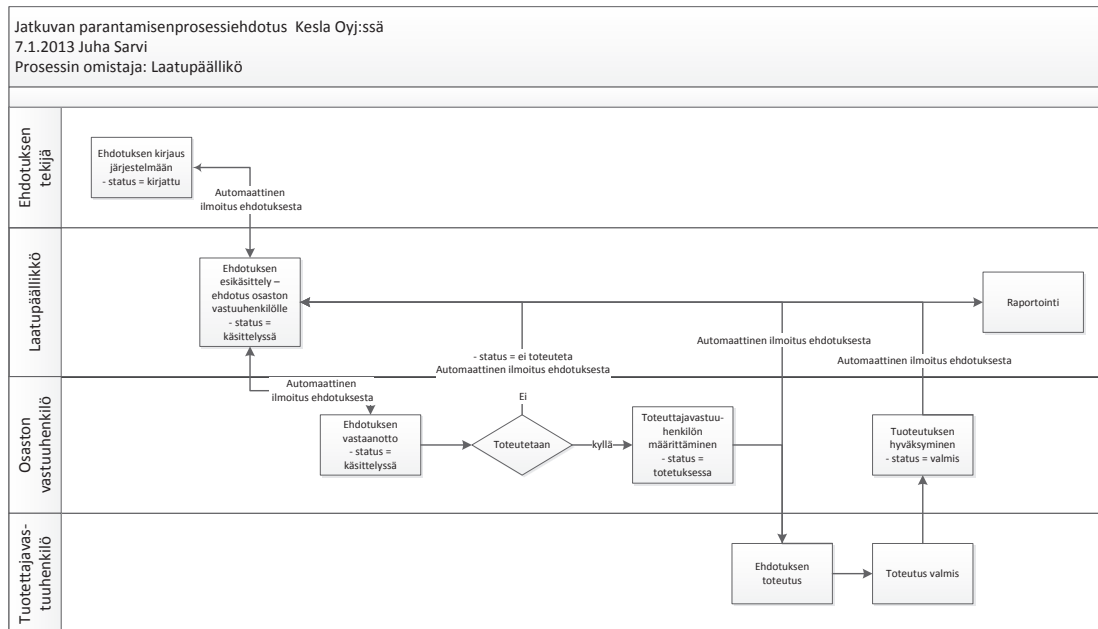


Kuvio 16. Vuosikello ict:n seurantakokouksista muiden osastojen kanssa.

6.5 Ehdotus jatkuvan parantamisen prosessin käytännöksi Kesla Oyj:ssä

Kesla Oyj:ssä on käytössä Aton-dokumenttien hallintajärjestelmä ja siihen on suhteellisen helppo rakentaa erilaisia dokumentointiin liittyviä toimintoja. Jatkuvan parantamisen menettely on mahdollista toteuttaa Aton-järjestelmässä. Aton-järjestelmässä on nykyisellään käytössä tuotemuutosehdotusten (ECR ja ECO) ja tuotemuutosten hallintaprosessit. Tuotemuutosehdotuksia (ECR) voivat tehdä tuotannon, myynnin ja jälkimarkkinoinnin henkilöt. Tuotemuutosehdotukset välittyvät automaattisesti tuotekehitykseen. Muutosehdotuksen saavuttua tuotekehitykseen se ohjataan joko jatkoselvittelyyn tai toteutettavaksi määritetylle tuotesuunnittelijalle. Osoitettu tehtävä näkyy tuotesuunnittelijan työjonossa muutostilauksena (ECO). Tuotesuunnittelija toteuttaa ja dokumentoi muutokset, jonka jälkeen hän käynnistää muutosilmoitusprosessin. Aton-järjestelmään luodaan linkitykset muutosehdotuksen, muutostilauksen, muutokseen liittyvien nimikkeiden ja dokumenttien välille. Liitoksien kautta voidaan nähdä kaikki muutokseen liittyvät dokumentit, piirustukset, nimikkeet, muutosehdotukset, muistiinpanot ja kommentit, statuksien muutosajankohdat, hyväksymiskuitaukset ynnä muut asiat.

Ehdotukseni on että, jatkuvan parantamisen järjestelmä rakennetaan Aton-järjestelmään muutosehdotusprosessia mallina käyttäen. Jatkuvan parantamisen prosessiehdotus Aton-toteutuksena on esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Jatkuvan parantamisen prosessiehdotus Atonissa.

Jatkuva parantamisen prosessia ohjattaisiin Atonin käyttöoikeuksien hallinnan avulla. Käyttöoikeuksilla voidaan määrittää oikeudet käyttäjäryhmä- tai käyttäjäkohtaisesti uuden ehdotuksen laatimiselle, ehdotuksen muutokselle sekä statuksien muutokselle. Ehdotukseen voitaisiin liittää tarvittava lisäinformaatio, dokumentti-, nimike- ja muutosobjektiliitoksilla. Liitteessä 6 on esitetty tarvittavat Aton-korttipohjat ja niiden sisällöt.

Ict-toimintojen tehokkuutta kuvaava mittari voitaisiin toteuttaa jatkuvan parantamisen Aton-sovelluksen avulla. Historia välilehdelle tallentuisivat kaikki kortin tapahtumat ja tahtuma-ajankohdat. Mittariehdotukset on kuvattu kohdassa 6.6. Esimerkki dokumenttikortin historiatiedoista on kuvassa 1. Jatkuvan parantamisen ehdotuksille kirjautuisi samantapainen historiatieto.

The screenshot shows the Aton - Dokumentin perustiedot JSAR/ATON DOC901770,- window. The interface includes a menu bar (Tietokanta, Haku, Dokumentti, Posti, Raportit, Ohje), a toolbar with various icons, and a document information section. The document information section displays the document code (DOC901770,-), creation date (22.11.2012), and last modified date (07.01.2013). It also lists three versions: Kuvaus 1: MUISTIO, Kuvaus 2: YLEISETSAHKÖPOSTIOSOITTEET.DOC, and Kuvaus 3: SAHKÖPOSTI EMAIL YLEISET POSTILAATIKOT. The status is Hyväksytty, handled by Sarvi Juha, and the user is Käyttäjä.

Below the document information, there is a tabbed interface with tabs for Kuvaus, PäiväKäyttäjä, Sivut, Liitokset, Oikeudet, and Historia. The Historia tab is selected, showing a table of document history.

Käyttäjä	Päiväys	Aika	Operaatio	Tila
Sarvi Juha	07.01.2013	10:50:53	SELECT	Hyväksytty
Sarvi Juha	07.01.2013	10:50:53	STATUS	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	07.01.2013	10:50:47	RELEASE	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	07.01.2013	10:50:43	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	07.01.2013	10:50:43	RESERVE	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	07.01.2013	10:49:44	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	03.01.2013	15:34:56	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:57:03	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:57:00	IMPORT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:56:39	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:56:39	UPDATE	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:55:23	SELECT	Perustiedot luotu
Sarvi Juha	22.11.2012	08:55:22	INSERT	Perustiedot luotu

Kuva 1. Esimerkki Aton dokumenttikortin historiatiedoista (Kesla Oyj 2013).

6.6 Ehdotus ict-toimintojen mittareiksi

Jotta asioita voidaan mitata, on mitattaville asioille määritettävä myös tavoitteet, jotka odotetaan saavutettavaksi. Ict-toimintojen mittareita voidaan rakentaa esimerkiksi seuraamalla kulubudjetin toteutumataarkkuutta, suhteessa suunniteltuun sekä ict-osastolle osoitettujen tehtävien lukumäärää ja suoriutumista näissä tehtävissä.

Kulutilimittari

Ict:lle on määritetty kulutilit joille hankinnat kohdistetaan. Seuraamalla kulutulisumman toteutumaa, voitaisiin mitata ict-yksiköön kohdistettua rahallista panosta. Tavoitteet voisivat olla kulubudjettimittarissa esimerkiksi siten, että ict-yksikön vastuulla olevien kulutilien summan toteutuma halutaan pysyvän $\pm 5\%$ verrattuna suunniteltuun summaan.

Tehtäväperusteinen mittari

Jos ehdotukseni mukainen jatkuvan parantamisen järjestelmä toteutetaan Aton-sovelluksena, on tähän mahdollista rakentaa myös mittari ict-toimintojen tehokkuuden seuraamiseksi. Järjestelmästä saataisiin helposti sinne talletettujen toteutettujen ja ei toteutettujen ehdotusten lukumäärät osastoittain. Jatkuvan parantamisen ehdotus voisi kohdistua esimerkiksi ict-osastolle ja sille olisi määritetty kiireellisyysluokka (korkea, keskinkertainen tai matala) ja näille luokille olisi määritetty aikarajat, joiden puitteissa toteutettavaksi hyväksytty ehdotus tulisi toteuttaa. Toteutuksen läpimenoa voitaisiin seurata historia-välilehdeltä statusten muutoksien ajankohdista. Esimerkiksi kiireellisyysluokalle ”korkea”, voitaisiin määrittää toteutuksen läpimenoajaksi 14 päivää. Kun ehdotus tulee käsittelyyn, ja se olisi lopulta valmis- tai ei toteutettu -statuksessa, voitaisiin laskea näiden tilojen välinen aika. Jos se olisi alle 14 päivää, olisi ict-osaston vaste ollut riittävä, ja niin edelleen. Muiden kiireellisyysluokkien kanssa voitaisiin menetellä samalla periaatteella. Jatkuvan parantamisen tehtävät tulisi suorittaa asetetussa ajassa. Jos tehtävät suoritetaan lyhyemmässä kuin kullekin luokalle määritetyssä ajassa, olisi ict-osasto toiminut tehokkaasti.

Vähintään kahden mittarin edut

Kulubudjetin mittari seuraisi ict-yksikön toimintaa sijoitettujen panosten suunnasta ja Aton-järjestelmän mittari sitä, miten se on suoriutunut sille osoitetuista tehtävistä. Mittaristot tarkastelisivat tällöin ict-yksikön saavutuksia vastakkaisista suunnista (kustannus/panos), jolloin ne täydentäisivät sopivasti toisiaan. Jos ict-yksikkö pystyy toteuttamaan sille osoitetut tehtävät sille osoitetuilla resursseilla, on se suoriutunut tehtävästään hyvin.

7 Loppupäätelmät ja pohdinta

7.1 Työn aihealueen ja tavoitteiden määrittäminen

Aloittaessani tämän opinnäytetyön oli jo aihealueen määrittely haastava. Työn laajuuden ja sisällön rajaaminen oli vaikeaa, mutta lopuksi päätettiin rajata työ pelkästään ict-toimintoihin. Käsiteltävät asiat sisälsivät runsaasti sellaista tietoa, joka oli puhtaasti yrityksen tietoturvapolitiikan ja tietoturvaohjeiston mukaan ”ei julkista”. Kesla Oyj on pörssiyhtiö, mikä oli otettava huomioon laadittaessa opinnäytetyön raporttia. Aihealueen rajaamisen tärkeys tuli konkreettisesti esille aiheeseen liittyvän teoreettisen tiedonhankinnan vaiheessa. Johtamisesta ja johtamismalleista on kirjallisuutta erittäin runsaasti, jolloin teoreettisen tarkastelun osuus uhkasi muodostua liian laajaksi. Kokemukseni mukaan opinnäytetyön aihealue on rajattava selkeästi. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä aihealueen rajaaminen ei ollut alkuvaiheessa mielestäni tarpeeksi tarkasti rajattu vaikka tavoitteiden ja aihealueen määrittäminen tehtiin laatimalla niistä opinnäytetyösuunnitelma ja sopimus. Suunnitelmassa ja sopimuksessa ei työn tavoitteita määritetty tarpeeksi selkeästi, mikä aiheutti sen, että näkemykset asioista eivät olleet työn toimeksiantajan ja tekijän mielestä aina samansuuntaisia.

7.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmät valittiin kun keskeisimmät aihealueen asiat ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset oli määritetty. Pää tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus. Tutkimuskysymysten määrittämiseen on syytä paneutua huolellisesti. Lavean aihealueen määrittelyn ja rajauksen takia tutkimuskysymysten laatiminen vaikeutui. Tutkimuskysymyksien määrittelyn jälkeen tutkimukset suoritettiin suunnitellulla tavalla. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja muistioiden laadittiin nauhoituksista jälkikäteen, mikä osoittautui melko työlääksi menetelmäksi. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä on melko työläs, mutta on mielestäni oikea tapa tämän tyyppisen aiheen tutkimiseen. Valitsisin jatkossakin saman tutkimusmenetelmän

tämän tyyppiseen tutkimukseen, mutta käyttäisin enemmän aikaa tutkimuksen suunnitteluun.

7.3 Ratkaisuehdotuksen ja toteutuksen perusta

Rajasin teoreettisen tarkastelun osuutta tarkoituksella kolmeen pääteemaan: strategiajohtamisen, prosessijohtamisen ja jatkuvan parantamisen menetelmiin. Teemojen valintaan vaikutti merkittävästi yrityksessä käytössä oleva ISO 9001-standardin mukainen laatujärjestelmä. Useamman johtamismallin mukaanottaminen raporttiin olisi mielestäni lisännyt teoreettisen tarkastelun osuutta liikaa. Yrityksen näkökulmasta odotukset käytännön toteutusehdotukselle olivat etusijalla.

Ratkaisuehdotusta lähdettiin rakentamaan Karlöfin ja Lövingssonin esittämän johtamisjärjestelmän määrittelyn mukaan. Karlöfin ja Lövingssonin määritelmä on esitelty luvussa 3.4. Johtamismallin tulisi sisältää prosessi, joka tuottaa tarvittavat asiakirjat ja niiden hyväksymisprosessit. Karlöf ja Lövingsson mainitsevat esimerkkinä johtamisjärjestelmän ohjaaviksi asiakirjoiksi strategiasuunnitelman, toimintasuunnitelmat, budjetin, operatiiviset suunnitelmat, markkinointisuunnitelmat, laatuohjelman ja tasapainotetun mittariston. Heidän mukaan johtamisjärjestelmässä tulee olla määritelty millä foorumeilla ja milloin asiakirjoja laaditaan. Lisäksi he mainitsevat, että yrityksen kokonaistavoitteilla ja -strategioilla ja toimintasuunnitelmilla tulee olla selvä looginen yhteys. Johtamisjärjestelmän ominaispiirteiksi he mainitsevat, että sen tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä sekä mitä työvälineitä ja ohjeita siihen tarvitaan, että toiminta sujuu hyvin (Karlöf ja Lövingsson 2004, 75–76).

7.4 Työssä saavutetut tulokset

Kesla Oyj:n ratkaisuehdotus sisältää prosessin ict-toiminnoille, jonka avulla on mahdollista luoda sille funktiostrategia, mikä on johdettu yrityksen liiketoimintastrategiasta. Funktiostrategian hyväksymisprosessiehdotus on lisätty osaksi yrityksen ylemmän johdon strategisen suunnittelunprosessia. Ict-toiminnoille on kehitetty oma strateginen suunnitteluprosessi, joka tuottaa sille sen oman funktiostrategiaehdotuksen, pitkän aikavälin kehityssuunnitelman, seuraavan tilikauden toimintasuunnitelman ja budjetin. Asiakirjoista on luotu lomakemallit, jotka on esitetty tämän työn liitteissä. Johtamisen apuvälineeksi on luotu vuosikellot, joihin on määritetty säännöllisten kokouksien aikataulutus ja keskeisimmät asiasisällöt. Ict-toiminnoille on laadittu ehdotus sen toimintaa kuvaavista mittareista. Mittariehdotukset on kuvattu luvussa 6.6. Jatkuvan parantamisen toimintojen kehittämistarve tuli esille useita kertoja haastattelututkimuksen aikana. Haastattelun tuloksena saatiin ideoita siitä, millä tavoin jatkuvan parantamisen toimintojen voitaisiin kehittää. Tämän johdosta se otettiin yhdeksi kehityskohteeksi vaikka se ei ollut alkuperäisessä suunnitelmassa. Haastattelututkimuksen ideoiden pohjalta laadittiin Aton-järjestelmään perustuva toteutusehdotus jatkuvan parantamisen toimintojen toteuttamiselle. Yksityiskohtainen toteutusehdotus on esitelty luvussa 6.5.

Esittämäni ratkaisuehdotus on mahdollista toteuttaa kokonaisuudessaan. Suunnitelmien mukaan Kesla Oyj:n osastojen ja konserniyhtiöiden kanssa johtamismalli otettaneen käyttöön 2013 aikana. Strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa mallin käyttöönotosta on sovittu ja se otettaneen käyttöön vuoden 2013 aikana. Jatkuvan parantamisen käytäntöjen toteutus on nähty laajalti hyödylliseksi ja toteuttamiskelpoiseksi, mutta toteuttamisaikataulua ei ole päätetty. Ehdotuksen mukaisen johtamismallin tai johtamisjärjestelmän käyttöönotto ei itsessään aiheuta kustannuksia. Ainoastaan jatkuvan parantamisen prosessin kehittäminen aiheuttaa noin 2000–3000 euron kertakustannuksen sekä pienen lisän Aton-järjestelmän vuosittaiseen ylläpitomaksuun. Järjestelmien muu käyttöönotto voidaan toteuttaa omana työnä, koska riittävä osaaminen on saatavana yrityksen omasta organisaatiosta. Jatkuvan parantamisen prosessia on ehdotettu laajennettavaksi reklamaatioiden käsittelyyn. Reklamaatiokäsittelyn mukaanotto edellyttää kuitenkin muutoksia Aton-korttipohjiin, joten sen kehittelyä jatketaan edelleen. Asiakirjamallit vaativat myös jatkokehitystyötä. Laadittujen asiakirjojen keskitetty arkistointi on toteutettu Aton-järjestelmään, mutta sen käyttöönotto on vielä kesken.

Mielestäni suurin hyöty johtamismallin käyttöönottamisesta tulee siitä, että johtamisjärjestelmän avulla saadaan toimintoja, tiedonkulkua, dokumentointia, yhteistyötä ja yhdessä tekemisen kautta yhteishenkeä parannettua merkittävästi. Lisäksi dokumentoidut toimintamallit ja prosessit auttavat tehostamaan ja luomaan yhä lisää luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan.

Työn toimeksiantaja ja yrityksen toimitusjohtaja ovat olleet esitettyihin ratkaisuihin pääosin tyytyväisiä ja pitävät niitä käyttökelpoisina. Tällä hetkellä ratkaisuehdotuksen mukaista johtamismallia on toteutettu ict-osaston sisäisissä toiminnoissa. Oman arvioni ja kokemuksen mukaan ehdotuksen mukaisten toimintojen käyttöönotto sellaisenaan luo liian raskaan toimintamallin, joten ehdotusta kannattaa vielä kehittää erikseen kullekin toiminnolle sopiviksi.

7.5 Työn jatkokehitys- ja tutkimusnäkömät

Johtamisjärjestelmiin ja -malleihin perehdyttäessä esille nousi lukuisia kiinnostavia jatkotutkimuksen kohteita. Yksi kiinnostavimmista on tasapainotettu mittaristo. Tutkimuskohteena voisi olla tasapainotetun mittariston käyttömahdollisuus kyseisessä yrityksessä. Tietovarastojen (Business Intelligence) kehittäminen ja rakentaminen johdon apuvälineeksi ja mittaristodatan perustaksi olisi myös kiinnostava tutkimuskohde. Aiheeseen liittyvänä kehittämiskohteena on myös koko konsernia käsittävän dokumenttien hallintajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto. Kesla -konserni käsittää tällä hetkellä emoyhtiön lisäksi tytäryhtiöt Suomessa, Saksassa ja Venäjällä. Kaikki nämä hankkeet vaativat kuitenkin omat kehityshankkeensa.

7.6 Oma oppimisprosessi opinnäytetyössä

Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohje määrittää opinnäytetyön laatimisen prosessiksi. Työssä on useimmiten kolme vaihetta: käynnistysvaihe, työskentelyvaihe ja viimeistelyvaihe (Karelia-ammattikorkeakoulu 2013, 8–9). Kaikissa näissä vaiheissa koin saavani hyödyllistä käytännön kokemusta, jota voin hyödyntää tulevilla työtehtävissä.

Aiheena johtamisjärjestelmän kehittäminen ja luominen oli minulle henkilökohtaisesti erittäin mielenkiintoinen ja osin haastavakin. Käynnistysvaiheessa työ- ja tutkimussuunnitelmaa ei laadittu riittävän tarkasti, minkä perusteella osaan jatkossa kiinnittää ennakkosuunnitteluun enemmän huomiota. Työskentelyvaiheessa onnistuin mielestäni hyvin ja yhteistyö yrityksen henkilöstön kanssa sujui ongelmitta. Viimeistelyvaihe ja raportin laatiminen antoi hyödyllistä kokemusta laajan tutkimus- ja kehitysraportin laatimisesta ja kirjoittamisesta. Raportointi ja sen osaaminen on tärkeässä osassa yrityksen viestinnässä ja dokumentoinnissa.

Lähteet

- Aunola M., Näsi J. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Jyväskylä: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Dahlström E. 2000. Arvoista tuli käypää kauppatavaraa. <http://www.talous-saomat.fi/arkisto/2000/08/09/arvoista-tuli-kaypaa-kauppatavaraa/200030545/12>. Julkaistu 5.4.2010.
- Freedman M, Tregoe B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Espoo :HM&V Research Oy.
- Järvelä P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Helsinki: Tallentum.
- Kaplan S., Norton D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Tallentum.
- Kaplan S., Norton D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Tallentum.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2013. Opinnäytetyön ohje, kaikki koulutusohjelmat. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B., Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.
- Kesla Oyj 2012. Tilinpäätöskertomus 2011. Julkaistu tammikuussa 2012. Joensuu: Kesla Oyj.
- Laamanen K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Nevalainen J. 2011. Laatujärjestelmäprojektin aloitusinfo -tilaisuus 15.2.2011. Kesla Oyj: Joensuu.
- Niemelä M., Pirker A., Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin-tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY Pro.
- SFS-EN ISO 9000. 2005. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.
- SFS-EN ISO 9001. 2008. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.
- Sjöholm, H. 2006. Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Helsinki: Tekes.
- Storbacka K., Lehtinen J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Viitala R. Johda osaamista! 2005. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Vilpola I., Kouri I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Liitteet

Liite 1	Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä
Liite 2	Ict-strategia
Liite 3	Ict- kehityssuunnitelma
Liite 4	Ict:n toimintasuunnitelma
Liite 5	Aton dokumenttikorttien täyttöohje
Liite 6	Jatkuvan parantamisen Aton korttipohjat
Liite 7	Tutkimushaastatteluilmoitus
Liite 8	Kesla Oyj:n arvot, missio ja organisaatiokaavio
Liite 9	Poimintoja tutkimushaastatteluista

Sisällys

1. Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä.....2
2. Haastattelumuistio laatujärjestelmästä ja ict-johtamismallista Kesla Oyj:ssä..... 14

1. Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä

Haastateltavat

23.10.2012 Tehdaspäällikkö, Kesälahti
24.10.2012 Tuotantojohtaja, Joensuu
24.10.2012 Tuotekehityspäällikkö, Joensuu
25.10.2012 Jälkimarkkinointipäällikkö, Joensuu
28.10.2012 Markkinointijohtaja, Joensuu

Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä Kesälahden yksikössä

23.10.2012 Tehdaspäällikkö, Kesälahti ja ict -päällikkö Juha Sarvi

Viikkokokoukset

Viikkokokoukset ovat käytännön läheisiä palaverreja. Viikkopalaverit ovat tiimipalaveriteita ja niissä käsitellään tiimien asioita. Tiimivetäjä kutsuu palaverin koolle ja toimii palaverin puheenjohtajana. Erityistä asialistaa käsiteltävistä asioista ei ole. Ict:tä koskevia asioita saatetaan joskus käsitellä, mutta ict-osaston edustajan läsnäololle ei ole tarvetta.

Tuotannon säännölliset palaverit pidetään kahden viikon välein ja niiden koollekutsujana toimii tehdaspäällikkö. Palaverissa ovat mukana valmistuspäälliköt, oston edustajat ja tuotannon ohjauksen jäsenet. Palaverissa käydään läpi edellisessä palaverissa tehtäväksi sovitut asiat, sekä palaverien välillä tapahtuneet merkittävät tapahtumat. Niissä käsitellään myös esille tuotuja kehitysideoita, havaittuja puutteita, virheitä sekä havaintoja. Palaverissa päätetään lisäksi sovittujen asioiden jatkotoimenpiteistä. Ennalta laadittua asialistaa ei ole, vaan asialista on lähinnä vakiintunut kopio aikaisemmista kokouksista. Tehdaspäällikön mukaan ict-osaston

edustajan olisi toivottavaa olla esimerkiksi kerran kuukaudessa näissä mukana palaverissa. Palaverissa voitaisiin käsitellä tällöin myös ict:tä koskevia asioita. Ict-osaston läsnäolo palaverissa ei kuitenkaan koko ajan ole välttämätöntä. Ict:tä koskevista asioista olisi hyvä olla vakioitu asialista. Vakioksi laadittu, koko palaverin asialistarunko koettiin siis hyödylliseksi. Käsiteltäviä ict-asioita tehdaspäällikkö toivoi olevan:

- laitteiden toimivuus
- laitetarpeet
- seurantaraportin läpikäynti (mitä on sovittu tehtäväksi ja mitä on tehty)
- tuotannon koulutustarpeet ict:ltä ja niiden suunnittelu
 - o tietoisuus/infot akuuteista asioista tai pienet opastukset (max. 10 min)
- yrityksen suunnittelemat koulutussuunnitelmat
 - o ict:n järjestämät
 - o ulkoiset
- palaute ict-osastolle/ict-osastolta
- tuotantoon liittyvien kehitystarpeiden suunnittelussa ja ideoinnissa mukana olo
- osastojen toimintasuunnitelman esittely ict-osastolle.

Kuukausi ja puolivuotiskokoukset

Varsinaisia tuotannon kuukausi- ja puolivuotiskokouksia ei ole. Kerran kuukaudessa järjestetään laatujärjestelmän mukainen toimitusvarmuuskatselmus, sekä tuotannon ohjausryhmän palaveri. Näissä palaverissa ei käsitellä ict-asioita. Yrityksen johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa, jossa ict-asioista raportoi talousjohtaja. Tehdaspäällikön mielestä johtoryhmässä käsitellään enimmäkseen ict-strategiaan liittyviä asioita.

Kerran vuodessa järjestettävät kokoukset

Vuosittain laaditaan tuotannossa tehdaskohtainen toimintasuunnitelma, johon kirjataan kehityshankkeet ja suunnitellut merkittävät toimenpiteet. Toimintasuunnitelmakokouksessa ict-osaston edustajan mukana olo ict-asiantuntijana olisi tehdaspäällikön mukaan toivottavaa.

Muistioden ja pöytäkirjojen tallennus ja jakelu

Pöytäkirjoja ja muistioita tallennetaan kiintolevylle tai palvelimelle jaettuihin kansioihin ja ne jaetaan sieltä sähköpostin välityksellä. Tehdaspäällikön mielestä keskitetty arkistointi ja asiakirjojen jakelujärjestelmä olisi hyvä olla olemassa. Tehtäväksi sovittuja toimenpiteiden valmistumista seurataan aina seuraavassa palaverissa. Tilastointia tehdyistä toimenpiteistä ei kuitenkaan ole. Esimerkiksi laaturaportti vuosineljänneksittäin pitää koota monista sähköposteista ja muista asiakirjoista. Tehdaspäällikön mielestä olisi hyvä, jos ne saataisiin keskitetystä arkistosta. Hänen mielestään muutoksen tai tehtävän läpivientiä voisi mitata ja tämä toimisi jonkinlaisena mittarina esim. jatkuvan parantamisen toiminnalle.

Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä Joensuun tuotantoyksikössä

24.10.2012 Tuotantojohtaja, Joensuu ja ict-päällikkö Juha Sarvi

Viikkokokoukset

Tiimit järjestävät viikkopalavereita ja niissä käsitellään vain tiimien asioita. Tiimipalaverit ovat hyvin käytännönläheisiä palavereja. Tiimivetäjä kutsuu palaverin koolle ja toimii sen puheenjohtajana. Erityistä asialistaa käsiteltävistä asioista ei ole. Ict:n läsnäololle ei ole tarvetta näissä kokouksissa.

Tuotanto-osasto järjestää viikkopalavereita, joissa ovat mukana tuotanto, osto ja myynti. Palavereissa käsitellään toteutunutta ja suunniteltua tuotanto- ja toimitustilannetta. Ict:n edustajan läsnäololle ei yleensä ole tarvetta kokouksissa. Jos ict-asioita koskevia asioita käsitellään, siitä välitetään tieto heille.

Tuotantojohtaja ei koe palaverikäytäntöjä ict-osaston kanssa tarpeelliseksi. Tuotantojohtajan mielestä informaation kulku ict-osastolta tuotantoon päin koetaan ongelmana. Ict-osasto voisi tuotantojohtajan mielestä hoitaa ict-asoiden informoimisen yleisen tiedottelun kautta (intranet), eikä heidän kannata tuhlaa aikaa tuotannon palavereissa.

Kehityspalaverit

Tuotantojohtajan mielestä riittää, että ict-henkilö on mukana silloin kun tarvitaan. Hänet kutsutaan tarvittaessa esimerkiksi kehityshankkeiden aloituspalaveriin.

Muistioiden ja pöytäkirjojen tallennus ja jakelu

Muistioiden keskitetty tallennus voisi olla hyvä olemassa. Muistioiden jakelu tapahtuu sähköpostilla tai palvelimen jaettujen kansioden avulla.

Jatkuvan parantamisen käytännöt

Keskustelussa nousivat esille jatkuvan parantamisen käytännöt. Yhteisesti todettiin, että merkintöjä on tullut pääosin vain Joensuun tuotanto-osastolta. Tuotantojohtaja valitteli, että muilta osastoilta tulee erityisen vähän merkintöjä. Keskustelussa nousi esille, että käytössä olevaan Aton-järjestelmään voi rakentaa yhtenäisen menettelytavan jatkuvan parantamisen järjestelmäksi ja samalla siitä voitaisiin saada kehitettyä jonkinlaista mittaria kuinka muutokset on raportoitu toteutuneeksi.

Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä Joensuun tuotekehitysyksikössä

24.10.2012 Tuotekehityspäällikkö, Joensuu ja ict -päällikkö Juha Sarvi

Viikkokokoukset

Tuotekehitysosastolla ei pidetä varsinaisia viikko-, neljännesvuosi- tai puolivuotiskokouksia. Kahvitaukojen aikana puhutaan usein ajankohtaisista työasioista.

Kuukausikokoukset

Tuotekehitysosastolla pidetään säännölliset kuukausikokoukset. Kiinteää asialistaa ei varsinaisesti ole. Asialista syntyy kopioimalla edellisen kokouksen pöytäkirja ja siihen lisätään uudet käsiteltävät aiheet. Ict:n edustaja voisi olla tarpeen mukaan mukana (silloin tällöin) omalla asialistallaan. Asialista voisi sisältää esimerkiksi seuraavat kohdat:

- informaation jakaminen ict- ja tuotekehitysosaston välillä
- laitteiden/järjestelmien toimivuus ja tarpeet
- seurantaraportin läpikäynti
- koulutustarpeet/suunnitelmat/kalenterit
 - o tietoisuus/infot ict-osastolta, tuotekehitysosaston toivomista asioista (max. 5 min)
 - o ict-osaston järjestämät koulutukset
 - o ulkoisesti järjestettävät koulutukset
- palaute ict-osastolle/ict-osastolta
- tuotekehitykseen liittyvien tietojärjestelmien suunnittelu ja ideointi.

Muistioiden tallennus ja jakelu

Muistioita tallennetaan kiintolevyille tai jaettuun kansioon palvelimelle. Muistiot jaetaan sähköpostin avulla.

Kehityspalaverit

Varsinaisissa tuotekehityksen kehityspalavereissa ei ict-osaston läsnäolo ole tarpeellista. Tuotekehityksen johdon, pääkäyttäjien ja ict-päällikön väliset kehityspalaverit pitäisi kuitenkin järjestää vähintään kerran vuodessa. Yhdessä ict-osaston kanssa palaverissa tulisi laatia tuotekehitykselle seuraavan vuoden toimintasuunnitelma. Ajankohtana voisi olla vuoden neljäs kvartaali.

Tuotekehityspäällikön mukaan yhteistyön lisääminen ict- ja tuotekehitysosaston välillä olisi suositeltavaa, eli säännöllisiä pikapalavereita ajankohtaisista asioista ict-päällikön ja tuotekehityspäällikön välillä tulisi järjestää. Valmiit asiakirjapohjat ja asialistat ovat suotavia ja nykyiset mallipohjat pitäisi päivittää ajantasalle.

Jatkuvan parantamisen käytännöt ovat sekavat. Muutoshallinnan (ECR) kautta tulevien tuotemuutosehdotusten käsittely sujuu prosessin mukaan. Haastattelija esitti ehdotuksen Atonissa tehtävien tuotemuutosehdotusten käsittelyn laajentamista muihinkin muutosehdotuksiin sekä jatkuvan parantamisen poikkeamien kirjauspaikaksi. Tämä oli tuotekehityspäällikön mukaan hyvä ehdotus.

Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä jälkimarkkinointiosastolla

25.10.2012 Jälkimarkkinointipäällikkö, Joensuu ja ict-päällikkö Juha Sarvi

Viikkokokoukset

Viikkokokoukset ovat lähinnä kahvitaukojen yhteydessä käytäviä keskusteluja ajankohtaisista asioista. Mitään asialistaa kokouksiin ei luonnollisestikaan ole. Ict:n läsnäolo ei näissä ole tarpeellista.

Kuukausikokoukset

Kuukausikokouksia pidetään säännöllisesti. Kokouksista on aina asialista joka sisältää vakioaiheita ja sitä täydennetään ajankohtaisilla asioilla tarpeen mukaan. Edellisen kokouksen muistio käydään aina läpi seuraavassa kokouksessa. Kokouksesta laaditaan muistio, joka jaetaan sähköpostilla, tai tallennetaan jaettuun kansioon palvelimelle. Jälkimarkkinointipäällikön mukaan ict-osaston edustajan läsnäolo näissä palavereissa voisi olla hyödyllistä, mutta vain tarpeen mukaan.

Neljännesvuosikokoukset

Neljännesvuosipalavereissa käydään läpi yhdessä markkinoinnin ja tuotekehityksen kanssa uusiin tuotteisiin ja tuotemuutoksiin liittyviä asioita. Kokouksessa on vakioitu asialista ja siitä laaditaan muistio. Muistio jaetaan sähköpostilla ja tallennetaan jaettuun

kansioon palvelimelle. Ict-osaston läsnäolo ei ole tarpeellinen jälkimarkkinointipäällikön mukaan näissä palavereissa. Jos palavereissa käsitellään ict-asioita, voisi ict:n edustaja olla muistioiden jakelulistalla.

Kehityspalaverit

Jälkimarkkinointiosastolla pidetään vuosittain kehityspalaveri, jossa on aina mukana jokin tema. Palaverissa on ennalta laadittu asialista. Kehityspalaverissa käydään läpi tulevat näkymät ja visiot jälkimarkkinoinnissa ja lisäksi henkilöstölle esitellään vuoden toimintasuunnitelma. Ict-asiantuntija voisi olla tarvittaessa jälkimarkkinointiosaston kutsumana näissä palavereissa mukana.

Asiakirjapohjat ja jakelujärjestelmä

Asiakirja- ja muistiopohjat olisi hyvä olla, samoin jonkinlainen asiakirjojen jakelujärjestelmä. Sovittujen tehtävien toteutumisen seuraamiseksi olisi hyvä kehittää jonkinlainen järjestelmä.

Ict-osaston rooli palavereissa

Jälkimarkkinointipäällikön esitys ict-osaston edustajan roolista kokouksissa ja siellä käsiteltävistä asioista on seuraava:

- ict-osaston henkilöt määrättyjen pöytäkirjojen jakelulistalle

- esim. ict-osaston info 2-3 kertaa vuodessa osastopalavereidenn yhteydessä
 - informaation jakaminen puolin ja toisin
 - sovittujen toimenpiteiden toteutumien seuranta
 - Informointi koulutussuunnitelmista ja koulutuskalentereista
 - Keslan ict-osaston itse järjestämät
 - ulkoiset koulutukset
 - palautteen antaminen puolin ja toisin
 - ict-osaston toimintasuunnitelman esittely

Jatkuva parantaminen

Jälkimarkkinointiosastolla on oma jatkuvan parantamisen taulukko. Taulukko on sijoitettu jaettuun kansioon palvelimen levyllä ja se on samaa muotoa kuin tuotanto-osaston käyttämä. Haastattelija totesi, ettei ollut kuullut sen omasta jatkuvan parantamisen listasta. Jälkimarkkinointipäällikön kommentti oli tähän, että jälkimarkkinointiosasto kirjaa sinne omat jatkuvan parantamisen kehityskohteensa.

Haastattelija tiedusteli, voisiko jatkuvan parantamisen kohteiden kirjaaminen ja käsittely olla yhtenäinen koko Kesla Oyj:ssä. Jälkimarkkinointipäällikön mielestä se olisi ihan hyvä asia.

Keskustelumuistio käytössä olevista kokouskäytännöistä myynti- ja markkinointiosastolla

28.10.2012 Markkinointijohtaja, Joensuu ja Juha Sarvi, ict-päällikkö

Viikkokokoukset

Formaalisia viikkokokouksia ei ole, mutta ”kahvitaukopalavereita” sen sijaan pidetään päivittäin. Näissä palavereissa olisi mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä, myös ict:n edustajien kanssa. Näissä keskusteluissa käsiteltävät asiat ovat sellaisia, joista voidaan yleisesti puhua.

Kuukausikokoukset

Osastokokouksia pidetään 8-10 kertaa vuodessa. Näissä palavereissa ovat kaikki myyntiosaston henkilöt henkilökohtaisesti paikalla. Asialista tehdään palaverikohtaisesti, mutta asiat ovat käytännössä kopioita edellisistä palavereista ja ne koostuvat yleensä vakio ja ajankohtaisista asioista. Näissä palavereissa ict-osaston edustaja voisi olla mukana, jos ko. palavereihin koottaisiin ict:tä koskevat asiat. Markkinointijohtajan mukaan tällaisia palavereita voisi olla tarpeen mukaan 1-2 kertaa vuodessa. Ict-asialista voisi olla seuraava:

- laitteiden/järjestelmien toimivuus ja tarpeet
 - kotimaassa
 - ulkomailla
- koulutustarpeet ja niiden suunnittelu
 - tietoisuus/infot ict-osastolta kulloinkin ajankohtaisista ict-asioista
- Keslan koulutussuunnitelmat
 - ict-osaston järjestämät sisäiset koulutukset

- ulkoiset koulutustarpeet tai esitykset
 - palautteen jakaminen ict-osastolle/ict-osastolta
 - kehitystarpeiden kirjaaminen, suunnittelu ja ideointi
 - ict-osaston toimintasuunnitelman esittely

Muistio ja asialistapohjat eivät ole välttämättömyys, mutta niitäkin voidaan käyttää. Muistioiden jakelu hoidetaan sähköpostin ja jaettujen palvelimen kansioden avulla. Organisoitu tallennus- ja jakelujärjestelmä olisi hyvä olla olemassa. Neljännes- ja puolivuotispalavereita ei ole erikseen määritetty. Palaverien asialistat vaihtelevat kuitenkin vuosineljänneksittäin, esimerkiksi neljännellä kvarttaalilla keskitytään enemmän budjetin suunnitteluun kuin muihin asioihin.

Kehityspalaverit

Kehityspalavereita pidetään tarpeen mukaan ja asialistat laaditaan näihin palaveriinhin tapauskohtaisesti. Kehityspalavereissa käsitellään lähes yksinomaan myynnin asioita. Jos ict-asiantuntijan mukana ololle on tarvetta, hänet voidaan kutsua esittämään oma näkemyksensä.

Jatkuva parantaminen

Markkinointiosasto on aloittanut jatkuvan parantamisen käytön Keslassa. Myynti- ja markkinointiosaston aloitteesta on luotu Excel-taulukko poikkeamien kirjaamiseksi. Excel-taulukko menetelmä toimii jotenkuten, mutta parannusehdotuksia kaivataan. Haastattelija otti esille Aton-järjestelmän käytömahdollisuuden jatkuvan parantamisen työkaluna ja todettiin yhdeksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi. Jatkuvan parantamisen toimenpiteiden seuraaminen on hankalaa Excel -taulukkomenetelmän avulla.

2. Haastattelumuistio laatujärjestelmästä ja ict-johtamismallista Kesla Oyj:ssä

Haastateltavat

5.10.2012 toimitusjohtaja (vastaukset merkitty JN)

1.10.2012 laatupäällikkö (vastaukset merkitty AR)

Haastatteluaiheen esittely

Teen opinnäytetyötäni ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten. Työn tarkoituksena on luoda johtamismalli ict-toiminnoille, joka tukeutuu yrityksen tarpeisiin. Ict on tukitoiminto (tukiprosessi) yrityksen ydintoiminnoille (ydinprosesseille). Tutkimuksen tarkoituksena on luoda malli, jonka rakennetta (prosessia) voitaisiin soveltaa myös muille tukitoiminnolle. Tarkoituksena on hyödyntää olemassa olevia ja toteutettuja toimintamalleja. Johtamismallin tulisi tukea Kesla Oyj:n laatujärjestelmää. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millä keinoin ict-organisaatio voi tunnistaa tarpeet, joita muut sisäiset funktionaaliset toiminnot siltä odottavat?
2. Millä keinoin ict-toiminnot voivat olla mukana eri toimintojen kehityshankkeissa, niiden ideoinnissa ja suunnittelussa?
3. Minkälainen mittaristo palvelisi ict-toimintojen asetettujen strategisten tavoitteiden mittaamista, seuraamista ja saavuttamista?

Haastattelukysymykset ja vastaukset

Yleistä prosesseista laatujärjestelmässä

- Mitä ydinprosesseja laatujärjestelmään on kuvattu?
 - o Tilaus-toimitusprosessi, joka on tärkein prosessi, jota muut prosessit tukevat (JN).
 - o Kuvatut ydinprosessit ovat tilaus-toimitusprosessi, tuotekehitys- ja ostoprosessit (AR).
- Miten näet ict-toimintojen yhteyden laatujärjestelmään?
 - o Ict:n rooli prosessina tai toimintona on yhtäläinen muiden tukiprosessien kanssa. Laatujärjestelmässä kuvataan prosesseja. Ict:llä on oma prosessi ja se voi ihan hyvin olla mukana omasta näkökulmastaan (JN).
 - o Ict-toimintoja ei ole käsitelty laatujärjestelmän yhteydessä muuten kuin tietojärjestelmän varmistusmenettelyn yhteydessä. Talous ja myyntitoiminnot ovat olleet vain mukana vähän (AR).

Laatujärjestelmän katselmuskäytännöt

- Onko laatujärjestelmän kehittämisen yhteydessä määritetty säännöllisiä katselmuskäytäntöjä tai vuosikellomaisia toistuvia käytäntöjä?
 - o Laatujärjestelmän yhteydessä ei ole vuosikellomaista aikataulutusta. Hallitustyöskentelyssä on määritetty hallituksen vuosikello sekä asialistat kokouksille. Vuosikello ja asialistat olisi hyvä olla muissakin kokouskäytännöissä, että kaikki asiat tulisivat käsiteltyä, eivätkä olisi vain muistin varassa. Vuosikellojen ja asialistojen käyttöä tulisi lisätä (JN).
 - o Laatujärjestelmässä on tällä hetkellä vain lista katselmuksista (AR).
- Onko laatujärjestelmä sertifioitu?
 - o Ei ole (JN).
 - o Ei ole vielä sertifioitu (1.10.2012 AR).
- Mitä katselmuksia laatujärjestelmään on määritetty?
 - o Katselmuksista on lista (JN).

- Sisäisistä katselmuksista on laadittu lista, ict-asioita ei siellä ole mukana (AR).
- Onko laatujärjestelmän kehittämisen yhteydessä määritetty säännöllisiä katselmuskäytäntöjä tai vuosikellomaisia toistuvia käytäntöjä?
 - JN:ltä ei ole kirjattu kommenttia.
 - Sisäisistä katselmuksista on laadittu siis lista, joka on laatukäsikirjassa. Siihen on määritelty, missä kuussa mikin katselmus tulee tehdä nyt laatujärjestelmän käynnistuksen yhteydessä. Tuotekehityskatselmuksset käydään säännöllisesti (AR).
- Onko katselmuksille muita aikatauluja?
 - JN:ltä ei ole kirjattu kommenttia.
 - Muita aikatauluja ei ole laadittu (AR).

Laatujärjestelmän mittaristot

- Mitä mittaristoja ydinprosesseille on määritetty laatujärjestelmässä?
 - JN:ltä ei ole kirjattu kommenttia.
 - Mittaristoja ei ole laatujärjestelmään vielä määritetty. Jatkossa tullaan laatimaan mittareita (AR).

Strateginen suunnittelu ict –toiminnoissa

- Ict-toiminnoille on laadittu oma funktiostrategia ja toimintasuunnitelma. Oletko tietoinen näistä?
 - Kyllä, olen tietoinen asiasta. Strategia- ja toimintasuunnitelma on käsitelty talousjohtajan toimesta johtoryhmässä. Strategia- ja toimintasuunnitelma on ollut hyvin laadittu ja esitelty (JN).
 - En ole ollut tietoinen asiasta (AR).
- Keiden tulisi olla tietoinen ict-strategiasta ja toimintasuunnitelmasta?
 - Prosessien omistajien tulisi olla tietoisia ict-osaston toimintasuunnitelmasta. Se voisi olla osana laatujärjestelmää, mutta ei kovin yksityiskohtaisena. (AR).

- Johtoryhmän jäsenet, jotka jalkauttavat sitä sitten eteenpäin omassa organisaatiossaan (JN).
- Jos yrityksen missiosta ja visiosta johdetaan sen liiketoimintastrategia, niin
 - missä vaiheessa funktiostrategiat tulisi määrittää?
 - Johtoryhmä tekee suunnitelmia alkuvuodesta ja kesälomien jälkeen tehdään päätökset. Toimintasuunnitelmat laaditaan Q4:lla (JN).
 - Johtoryhmä käy strategiamäärittelynsä läpi toisella ja kolmannella vuosineljänneksellä. Tämän jälkeen voitaisiin varmaankin laatia strategiat esimerkiksi ict:lle (AR).
 - Miten funktiostrategiat tulisi laatia ja kytkeä yrityksen muihin strategioihin ja miten ne tulisi kuvata ja sitoa liiketoimintastrategiaan?
 - Tukitoimintojen strategiat ovat jääneet vähälle huomiolle. (JN).
 - En osaa sanoa (AR).
 - Onko yhteistä kuvaustapaa olemassa?
 - Yhtenäistä kuvaustapaa ei ole, mutta toki sellainen olisi hyvä olla olemassa (JN).
 - Jonkinlainen yhteinen esitystapa olisi hyvä olla (AR).
- Strategiasta johdetaan erimittaisia toimintasuunnitelmia. Miten nämä tulisi mielestäsi laatia, tallentaa ja informoida?
 - Kuten edellä totesin, yhtenäinen esitystapa olisi eduksi. Johtoryhmä informoi tahoillaan toimintasuunnitelmat eteenpäin. Johtoryhmä tallentaa omat dokumenttinsa ja pöytäkirjansa. Toki jonkinlaisesta organisoidusta tallennusmenetelmästä olisi varmaankin hyötyä (JN).
 - Jonkinlainen mallipohja voisi olla hyvä olla olemassa. Johtoryhmän kai tulee viedä informaatiota eteenpäin (AR).

Prosessien välisen informaation välittäminen

- Kuinka laajasti eri toimintojen funktiostrategiat ja toimintasuunnitelmat tulisi olla tiedossa yrityksen sisällä?
 - Johtoryhmän tehtävänä on tiedottaa eteenpäin tarpeensa mukaan (JN).
 - Ei ole kirjattu kommenttia (AR).

- Jos ja kun prosesseille on määritetty omistajat, jotka vastaavat prosessista,
 - o kuinka laajasti ja millä organisaatiotasolla näiden tukiprosessien omistajien tulisi olla tietoisia eri ydintukiprosessien tarpeista, esimerkiksi ict-toimintojen tarpeista?
 - Johtoryhmän jäsenten tulisi välittää toisilleen tietoa suunnitelmista odotuksistaan tukiprosesseilta (JN).
 - Ei ole kirjattu kommenttia (AR).
 - o onko ”mekanismia”, jolla tarpeet tiedostetaan tukiprosesseissa?
 - Ei varsinaisesti ole, mutta johtoryhmän kautta tietojen pitäisi kulkea (JN).
 - Ei kai ole mitään erillistä systeemiä (AR).
- Tulisiko tukiprosessien, esimerkiksi ict-osaston, olla tietoinen muiden prosessien kehityshankkeista ja millä organisaatiotasolla informaation vaihto tapahtuu, tai tulisi mielestäsi tapahtua?
 - o Ict liittyy niin moneen toimintoon, että osaston tulisi olla tietoinen eri hankkeista. Tiedon kulku alkaa johtoryhmästä, jonka jälkeen ict-osastosta vastaavan johtoryhmän jäsenen tulisi välittää sitä eteenpäin tarpeen mukaan (JN).
 - o Tulisi varmaankin olla (AR).
- Omaavatko muut osastot riittävän tietotaidon ict-asioissa, esimerkiksi kehityshankkeiden suunnittelussa?
 - o Johtoryhmässä asioita on käsitelty (JN).
 - o Aika vähän (AR).
- Tulisiko ict-osaston edustajan olla mukana kehityshankkeiden suunnittelussa ja ideoinnissa?
 - o Kuten edellä oli esillä, ict:n liittymäpinta on laaja ja sen tulisi olla auttamassa ja antamassa vinkkejä sen tuomista mahdollisuuksista (JN).
 - o Kyllä, ict:n tulisi olla mukana jo hankintavaiheessa (AR).
- Voivatko muiden prosessien omistajat tietää / ymmärtää tällä hetkellä riittävästi, kuinka heidän toimintonsa tai muutokset niissä vaikuttavat ja kytkeytyvät (liittyvät) ict-toimintoihin?
 - o Ei varmaankaan. ict-asiantuntijan tulisi olla avustamassa ja antamassa vinkkejä eri mahdollisuuksista ja osin myös rajoitteista (JN).

- Luulenpa etteivät pysty, ict-asiantuntijaa tarvitaan mukaan (AR).
- Mikä menettelytapa olisi mielestäsi hyvä, että ict-osasto saisi tarvitsemansa (paremman) informaation siitä,
 - mitä muut toiminnot siltä odottavat?
 - mitä uusia vaatimuksia muut sille asettavat?
 - miten ict-osasto pystyy kehittämään palvelujaan oikeaan suuntaan?
 - Vuosikellomaiset palaverikäytännöt olisivat hyvä keino rakentaa asiaa, samoin valmiit asialistat. Myös epäviralliset palaverit ovat hyödyllisiä (lisäkommentti: oikein toteutettuna) (JN).
 - Varmaankin jonkinlaiset säännölliset palaveri tms. (AR).

Ict laatujärjestelmässä

- Potäisikö ict-toiminnot sisältyä (lisätä osaksi) laatujärjestelmään?
 - Ei ehkä tarvitse. Ydinprosessit ovat päälinnännäisenä (JN).
 - Voisi niillä oma osansa olla, koska laatujärjestelmän tulisi antaa kokonaisnäkernys yrityksen toiminnoista (AR).

Ict –mittaristo

- Olisiko ict:lle laadittava oma mittaristonsa, vai voidaanko käyttää laatujärjestelmän yleisiä mittareita?
 - Yleiset mittarit eivät varmaankaan kuvaa ict:n toiminnan tehokkuutta suoraan. Toki kaikki toiminnot vaikuttavat osaltaan esimerkiksi yrityksessä käytettäviin talouden tunnuslukuihin (JN).
 - Laatujärjestelmässä ei tällä hetkellä ole mittaristoa ict:lle. Yleiset laatujärjestelmän mittaritkin ovat ihan normaaleita mittareita, joita esimerkiksi johtoryhnnässä on käsitelty, eivätkä ne oikein sovi ict:lle (AR).
- Millaisilla mittareilla mittaisit ict-toimintojen suorituskykyä?
 - Mittariston tulisi ohjata toimintaa, mikä tärkeää on huomioida. Asiakaskyselyillä voisi kartoittaa, asiakkaan näkökulmasta ohjelmien

käytettävyyttä, tyytyväisyyttä ohjelmiin, laitteisiin ja välineisiin, ohjelmien toimintavarmuuteen jne. Osa mittareista on tosin subjektiivisia ja osa objektiivisia (JN).

- Vaikea kysymys, mutta jos asioita ei mitata, ei niissä varmaan tapahdu kehitystäkään. Järjestelmien vasteajat ja toimivuus sekä niiden käytettävyys voisivat olla mittareita. (AR).



Kuurnankatu 24
80100 JOENSUU

ICT- STRATEGIA 2013
28.11.2012

ICT- STRATEGIA 2013

Osa-alue:	Päämäärä	Strategia (=miten)
ICT	Toteutamme Kesla 2015 tuotantojärjestelmää tukevaa ICT-ratkaisua	<ul style="list-style-type: none"> - Toteutamme ict-johtamismallia, joka <ul style="list-style-type: none"> o perustuu prosessijohtamismalliin o on vuosikellon ohjaama o mahdollistaa tietämyksemme yrityksen sisäistä ja ulkoista ict-tarpeista sekä tiedostamme yrityksen tavoitteet.
	Pidämme liiketoimintakriittiset järjestelmät toiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> - Valitsemme luotettavat ja tunnetut yhteistyökumppanit - emme valitse halvinta vaan meille sopivat ratkaisut ja laitteet kriittisillä resursseilla on toimittajan tuki = ylläpitosopimukset - kriittiset järjestelmät on kahdennettu ja ne ovat vikasietoisia - huolehdimme, että meillä on riittävä osaaminen organisaation käytävissä - huolehdimme järjestelmien varmuuskopioinnista - seuraamme järjestelmä ja virhelokeja.
	Pidämme ICT kustannukset kurissa	<ul style="list-style-type: none"> - Toimimme suunnitelmallisesti siten vältymme ”heti” toimituksista ja pakkohankinnoilta - meillä on aina vähintään seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, jota päivitetään vuoden mittaan - meillä on pitemmän aikavälin (2-4 vuotta) toimintasuunnitelma, jota päivitetään vuosittain - toimintasuunnitelmat luovat suuntaviivat ict-toimintojen oikeasuuntaiselle kehitystyölle - toimintasuunnitelmat perustuvat yrityksen lyhyen ja keskipitkän toimintasuunnitelman linjaan, jolloin voimme kehittää ict-toimintoja tukemaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tarpeita sekä yrityksen tavoitteita - emme hanki ”viimeistä huutoa” olevia laitteistoja tai järjestelmiä, vaan luotetuksi koettua nykyaikaista tekniikka ja sovelluksia - tiedämme yleisen hintatason tarvitsemillemme palveluille ja laitteistoille, emme maksa ylihintaa - kaikille laitteille on vähintään kaksi toimittajavaihtoehtoa - vakioimme laitteet (kolme kategoriaa) - valitsemme kuillekin laitteistolle ja ohjelmistolle meille sopivat ylläpitotasot - ulkoistamme meille sopivat kohteet, jotta voimme keskittyä meille oleellisiin kohteisiin - hyödynnämme asiantuntijapalveluista, oppimalla ja sisäistämällä organisaatioomme sieltä saatavan tiedon.
	Hyödynnämme järjestelmien Käyttämätömät potentiaalit	<ul style="list-style-type: none"> - Määrittelemme prosesseille omistajat, sekä järjestelmille/järjestelmien osa-alueille sisäiset järjestelmäasiantuntijat - varaamme resursseja järjestelmien kehittämiseen (aika) - dokumentoimme järjestelmien konfiguraatiot - varaamme resursseja toimintojen testaamiseen - varaamme resursseja koulutukseen, myös ulkoiseen koulutukseen - osallistumme ohjelmistofoorumeille, käyttäjäpäiville ja pidämme aktiivista yhteyttä muihin järjestelmän käyttäjiin/yrityksiin.

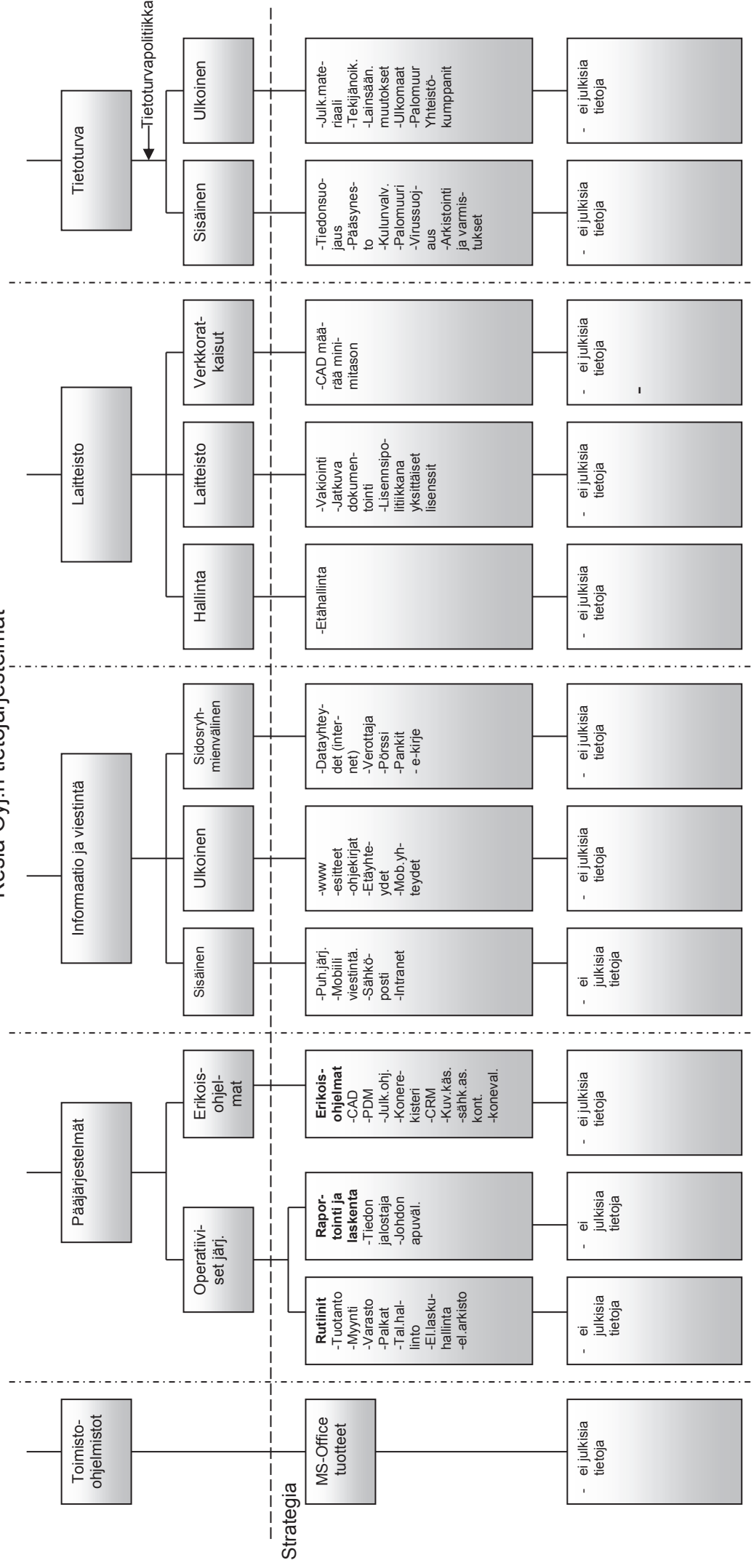


4.9.2012

SUOJAUSLUOKKA: EI JULKINEN

IT-STRATEGIAKAAVIO 2012 - 2017

Kesla Oyj:n tietojärjestelmät





ICT -kehityssuunnitelma vuodelle 2013
28.11.2012

SUOJAUSLUOKKA: EI JULKINEN

ICT -kehityssuunnitelma vuodelle 2013

Tilannekatsaus 11/2012

Palvelimet ja verkot

Emoyhtiön, mukaan lukien Kesla GmbH:n tietoverkkojen ...

Varmistusjärjestelmät

Palvelin- ja työasemadatan varmistusjärjestelmän tallennustilaa ...

Tulostus ja skannaus

Tulostinympäristöä on kehitetty keskittämällä tulostimia monitoimilaitteille, joissa ...

Työasemat

Työasemat ovat ...

Puhelin ja viestintäratkaisut

Matkapuhelin sopimukset on ...

Muut asiat

Vuoden 2012 it ...

Suunnitellut ict-kehitystoimenpiteet vuodelle 2013

Toimisto-ohjelmat

Toimisto-ohjelmien päivitystä ...



SUOJAUSLUOKKA: EI JULKINEN

ICT -kehityssuunnitelma vuodelle 2013
28.11.2012

Operatiiviset järjestelmät

Erp-sovelluksen kehitystyötä ...

Erikoisohjelmat

Tuotekehityksen ohjelmistot ...

Informaatio ja viestintä

Matkapuhelinten ohjelmistojen ...

It –laitteistot

Laitteiston päivityksiä jatketaan ...

Tietoturva

Tietoturvakoulutusta ja ohjeistusta ...



SUOJAUSLUOKKA: KONSERNIN SISÄINEN

Dokumentin perustaminen

21.1.2012

Yleiset dokumentit

Kaikkien kenttien tekstit kirjoitetaan **isoilla** kirjaimilla.

- Desc1: Asiakirjan nimitys** Nimi, valitaan sanastosta **valikosta**.
Esim. ESITE, KÄYTTÖOHJE, SOPIMUS, SUUNNITELMA, PÖYTÄKIRJA, TARJOUSPYYNTÖ
- Desc2: Spec** Tämän kentän tarkoitus on kuvata eli ”spesifioida” dokumentti. Asiakirjan yksilöity nimi, tiedoston nimi.
Esim. WORD 2007 UUDET OMINAISUUDET, YRITYSPUHERAPORTTI, VUOSI-SOPIMUS_2008-2009.
Pvm-merkintää voi käyttää tarvittaessa vaikka järjestelmä tallentaa automaattisesti dokumentin tallennusajankohdan PDM-järjestelmään.
- Desc3: Liittyy** Liittyy -kenttään kirjoitetaan kohde johon dokumentti liittyy. Desc3:een voi tallettaa osaston, toimittajan, asiakkaan, jälleenmyyjän, laitteen, jne.
Esim. ICT (osasto), MICROSOFT, SONERA, POROKKA, KESLA, AUTONOSTURIT jne.
- Desc 4: Info:** Lisäinformaatiokenttä. Esim. laitetunnus Z2012, HP6220 jne.
- Desc5:** Tyhjä.

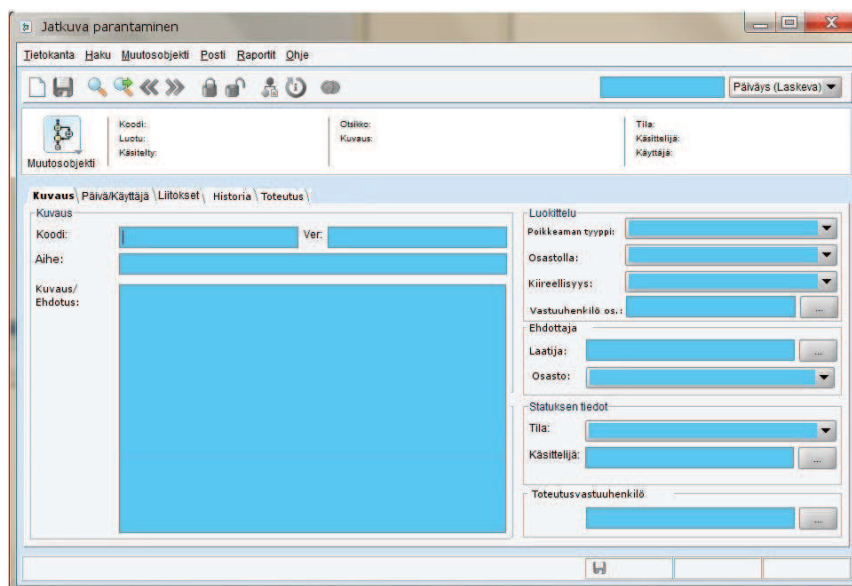
Esimerkki dokumenttikenttien täytöstä:

Kuva 1. Aton dokumenttikortti

- Group:** Dokumenttiryhmillä hallitaan dokumentin näkyvyyttä. Käyttäjälle sallitaan luku-, kirjoitus- ja muokkausoikeuksia, kuhunkin dokumenttir ryhmään. Valitse dokumenttir ryhmä siten, miten haluat dokumentin näkyvän muille käyttäjille.

Jatkuvan parantamisen korttipohjaesimerkit

Aton-järjestelmään luodaan oma korttipohja jatkuvan parantamisen-järjestelmää varten. Kortti sisältää viisi välilehteä. Kuvaus-välilehti (kuva 1) sisältää jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksen perustiedot ja itse ehdotuksen.



Kuva 1. Kuvaus-välilehden esimerkki.

Valintakenttien sisällöt olisivat seuraavat:

Koodi ja ver. kohdat saadaan automaattisesti järjestelmästä. Aihe -kohtaan ehdottaja antaa ehdotuksen aiheen. Kuvaus/Ehdotus: kohtaan kirjoitetaan (copy/paste toimisi myös) itse ehdotuksen teksti.

Poikkeaman tyyppi

- sisäinen
- ulkoinen

Osastolla -kohtaan merkitään millä osastolla poikkeama esiintyy. Esimerkiksi

- Ict
- Myynti

- Jälkimarkkinointi
- Tuotanto (Kes)
- Tuotanto (Joe)
- Talous
- Muu

Kiireellisyys -kohtaan ehdottaja voi määrittää näkemyksensä, kuinka nopeasti ehdotus tulisi toteuttaa

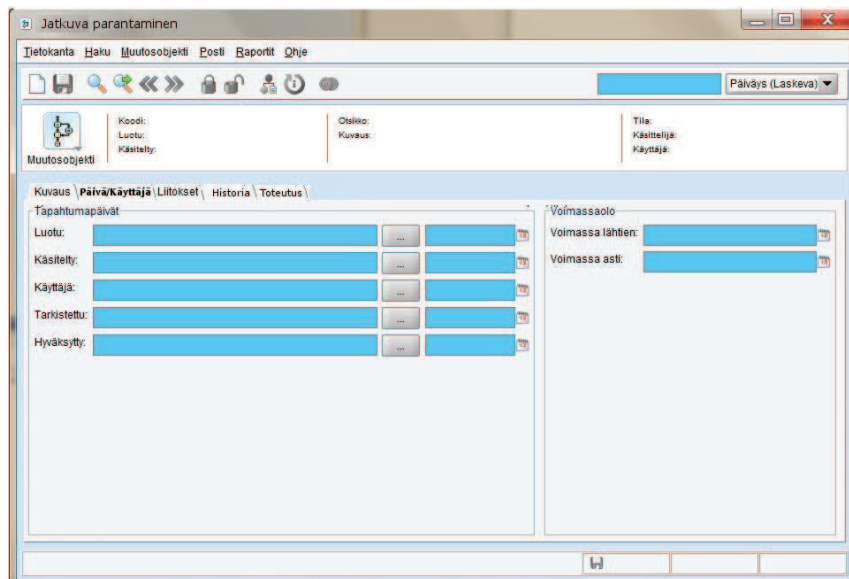
- korkea
- keskinkertainen
- matala

Vastuuhenkilö os. -kohtaan ehdottaja määrittää, kuka on hänen mielestään vastuu henkilö ehdotuksen toteuttajaksi osastolla. Valikosta on valittavissa siihen määritetyt vastuuhenkilöt.

Ehdottaja -kohtiin täytetään ehdottajan tiedot. Statuksen tiedot-kohdasta nähdään ko. ehdotuksen kulloinenkin status ja käsittelijäkohdasta, kenellä asia on käsittelyssä. Toteutusvastuuhenkilö kohdasta nähdään, kuka vastaa ehdotuksen toteutuksesta. Status voi olla

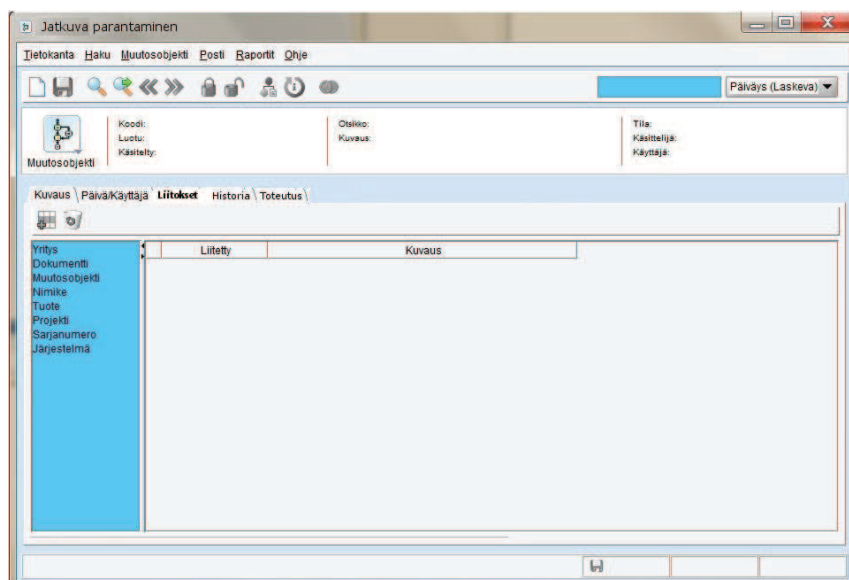
- kirjattu
- käsittelyssä
- toteutuksessa
- valmis
- ei toteuteta.

Päivä/Käyttäjä-välilehdeltä voidaan nähdä ehdotukseen luomiseen, muutoksiin, tarkastuksiin ja hyväksyntään liittyvät tiedot. Esimerkki välilehdestä on kuvassa 2.



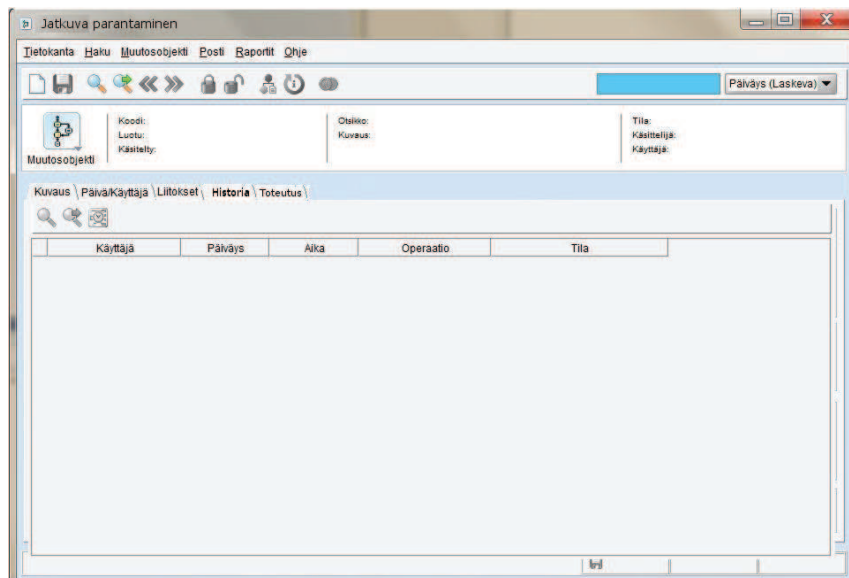
Kuva 2. Päivä/Käyttäjä välilehti.

Liitokset-välilehdellä voidaan liittää ehdotukseen muita objekteja, esimerkiksi selventäviä dokumentteja, asiaan liittyviä nimikkeitä, tuotemuutosehdotuksia (ECR), tuotemuutospyyntöjä (ECO), yritystieoja, sarjanumerotietoja tai projektitietoja. Esimerkki välilehdestä on kuvassa 3.



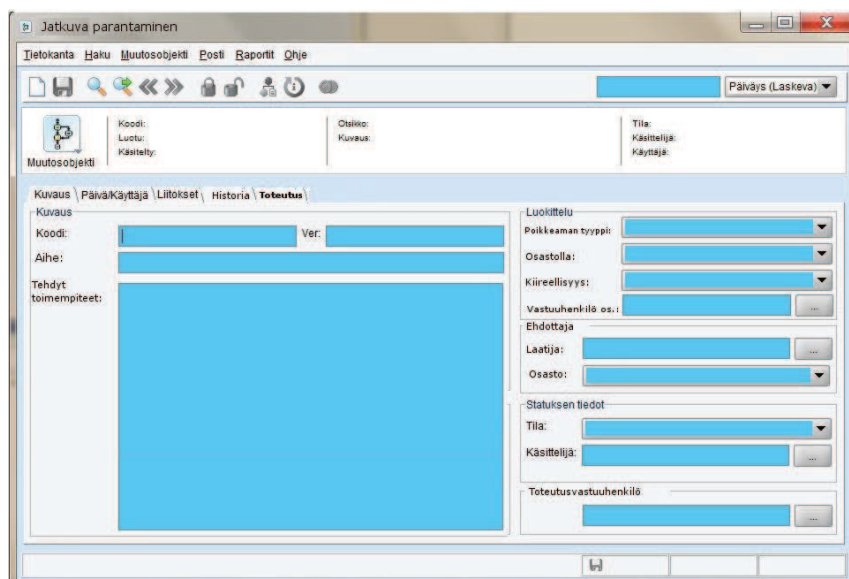
Kuva 3. Liitokset välilehti.

Historia-välilehdellä (kuva 4) nähdään kaikki tapahtumat, mitä ehdotukselle on tehty. Historiatiedosta voidaan muodostaa raportti joka näyttää, mitä vaiheita ehdotus on sisältänyt ja esimerkiksi miten nopeasti se on edennyt ehdotuksesta valmistilaan.



Kuva 4. Historia-välilehti.

Toteutusvälilehdelle (kuva 5) kirjataan, kuinka ehdotus on toteutettu tai kommentoidaan, miksi sitä ei toteutettu. Käyttöoikeuksien avulla voidaan hallita, miten kukin käyttäjä voi muuttaa tai kommentoida ehdotusta.



Kuva 5. Toteutus-välilehti.

TUTKIMUSHAASTATTELUILMOITUS

Haastattelun tarkoitus

Teen opinnäytetyötä ylempää AMK-tutkintoa varten. Opinnäytetyön nimi on ”Ict-toimintojen johtamismallin kehittäminen pk-yrityksessä”. Tarkoitukseni on hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä laatia kehitysehdotus ict-toimintojen johtamismalliksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millä keinoin ict-organisaatio voi tunnistaa tarpeet, joita muut sisäiset funktionaaliset toiminnot siltä odottavat?
2. Millä keinoin ict-toiminnot voivat olla mukana eri toimintojen kehityshankkeissa, niiden ideoinnissa ja suunnittelussa?
3. Minkälainen mittaristo palvelisi ict-toimintojen asetettujen strategisten tavoitteiden mittaamista, seuraamista ja saavuttamista?

Haastattelun kohderyhmänä ovat Joensuun ja Kesälahden tuotanto osaston johto sekä tuotekehityksen, myynnin ja jälkimarkkinoinnin johtohenkilöt. Haastattelukysymykset koskettelevat käytössä olevia kokous- ja palaverikäytäntöjä. Kysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia säännöllisiä katselmuksia tai kokouksia osastollanne pidetään
 - 1.1. Viikoittain (viikkokokoukset)
 - 1.1.1. Minkälainen asialista viikkokokouksissa on?
 - 1.1.2. Mikä olisi mielestänne ict:n rooli viikkokokouksissa?
 - 1.2. Kuukausittain (kuukausikokoukset)
 - 1.2.1. Minkälainen asialista kuukausikokouksissa on?
 - 1.2.2. Mikä olisi mielestänne ict:n rooli kuukausikokouksissa?
 - 1.3. Kvartaaleittain (neljännesvuosikokoukset)
 - 1.3.1. Minkälainen asialista neljännesvuosikokouksissa on?

1.10.2012

- 1.3.2. Mikä olisi mielestänne ict:n rooli neljännesvuosikokouksissa?
- 1.4. Puolivuosittain (puolivuosikokoukset)
 - 1.4.1. Minkälainen asialista puolivuosis kokouksissa on?
 - 1.4.2. Mikä olisi mielestänne ict:n rooli puolivuosis kokouksissa?
2. Kehityspalaverit
 - 2.1. Onko olemassa erillisiä kehityskokouksia, joissa ideoidaan ja suunnitellaan vastuualueenne asioita (vuosittaiset, puolivuositaitiset ja kuukausittaitiset kehityspalaverit)?
 - 2.1.1. Minkälainen on näiden kokouksien asialista?
 - 2.1.2. Mikä olisi mielestänne ict:n rooli näissä kokouksissa?
3. Mikä on näkemyksesi, siitä kuinka ict voisi olla mukana palaverissa?
 - 3.1. Miten usein / missä palaverissa?
 - 3.2. Mitä asioita tulisi käsitellä?
 - 3.3. Miten asiat kirjattaisiin?
 - 3.4. Miten asioiden käsittelyn seuranta hoidettaisiin?

Joensuussa 1.12.2012

Juha Sarvi

Sisällys

1	Tietoja Kesla Oyj:stä	2
2	Kesla Oyj:n julkaisemat arvot, missio ja visio	2
3	Kesla Oyj konserni, ylemmän johdon ja ict:n organisaatiokaaviot	4

1 Tietoja Kesla Oyj:stä

Kesla Oyj on metsäteknologian suunnitteluun, valmistukseen ja markkinointiin erikoistunut konepajakonserni. Kesla Oyj:n tuotteisiin kuuluvat puutavara-, harvesteri-, metsäkone-, kierrätys- ja teollisuusnosturit ja kuormaimet, metsäperävaunut, hakkurit, koura- ja sykeharvesterit sekä sykeprosessorit. Yritys on perustettu 1960. Kesla konsernin tuotantolaitokset sijaitsevat Joensuussa, Kesälahdella, Tohmajärvellä ja Ilomantsissa. Emoyhtiön (Kesla Oyj) tuotantolaitokset ovat Joensuussa ja Kesälahdella. Tohmajärvellä ja Ilomantsissa toimiva MFG Components Oy toimittaa, suunnitellee, markkinoi ja valmistaa voimansiirto- ja hydrauliiikkatuotteita ja -järjestelmiä teollisuuden tarpeisiin. (Tilinpäätöskertomus 2011 Kesla Oyj 2012, 5-7).

Vuoden 2011 tilikaudella konsernin liikevaihto oli 43,9 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli 283 henkilöä. Kesla Oyj:n liikevaihdosta viennin osuus vuonna 2011 oli 53,2%. Kesla Oyj:n A-osakkeet noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Tilinpäätöskertomus 2011 Kesla Oyj 2012, 2-3).

2 Kesla Oyj:n julkaisemat arvot, missio ja visio

Kesla Oyj:n arvot, missio ja visio on julkaistu seuraavasti:

Asiakkaiden tarpeet ohjaavat toimintaamme. Toimintamme on luotettavaa ja vastuullista. Olemme kannattava, kasvava ja kehittyvä yhtiö. (Kesla Oyj:n laatujohtajien info-materiaali 15.2.2011, 4).

Keslan arvot aukaistuna

- asiakkaiden tarpeet ohjaavat toimintaamme
 - o kuuntelemme ja tunnistamme asiakkaidemme tarpeet aktiivisella asiakaskanssakäymisellä
 - o Keslan tuotteet ja palvelut edesauttavat Keslan asiakkaita menestymään ja palvelemaan omia asiakkaitaan entistä paremmin
 - o lunastamme asiakaslupauksemme (myös sisäiset asiakkaat!).
- toimintamme on luotettavaa ja vastuullista

- pidämme lupauksemme ja kannamme vastuumme kaikkiin sidosryhmiimme päin (asiakkaat, henkilöstö, omistajat, rahoittajat, materiaalintoimittajat, yhteistyökumppanit, yhteiskunta,...).
- olemme kannattava, kasvava ja kehittyvä yhtiö
 - kannattavuudella varmistamme tulevaisuutemme
 - kasvaminen ja kehittyminen mahdollistavat meille uusien haasteiden hakemisen ja kannattavuuden
 - laatu on kannattavuutemme perusta. (Kesla Oyj:n laatujärjestelmän info-materiaali 15.2.2011, 5).

Kesla Oyj:n julkaisema missio

Kesla tukee kestäväää kehitystä kansainvälisesti tarjoamalla kustannustehokkaita ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja metsä- ja bioenergia-alan operoijille. (Kesla Oyj:n laatujärjestelmän info-materiaali 15.2.2011, 4).

Kesla Oyj:n julkaisema visio

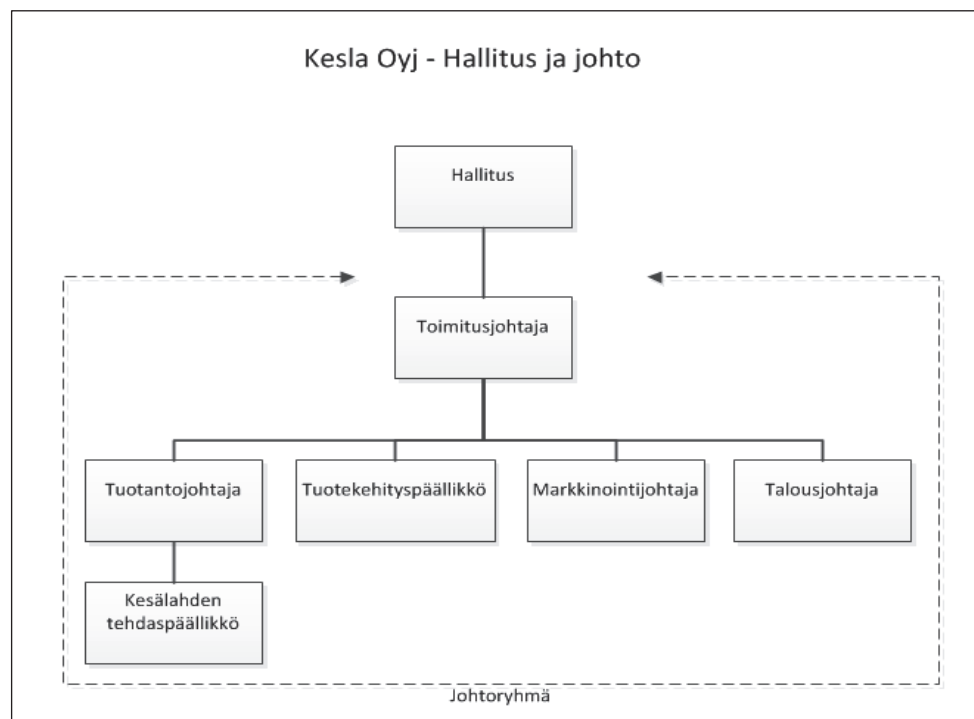
Kesla on kansainvälisesti merkittävä ja menestyvä aines- ja energiapuun käsittelyyn liittyvien ratkaisujen toimittaja. (Kesla Oyj:n laatujärjestelmän info-materiaali 15.2.2011, 4).

3 Kesla Oyj konserni, ylemmän johdon ja ict:n organisaatiokaaviot

Kuvassa 1 on kuvattu Kesla-konsernin rakenne ja emo- ja tytäryhtiöt. Kuva 2 esittää ylemmän johdon organisaation ja kuva 3 ict-organisaation rakenteet 1.6.2012.



Organisaatiokaavio 1. Kesla Oyj:n konserniorganisaatio (Kesla Oyj intranet, 2012).



Organisaatiokaavio 2. Kesla Oyj:n ylemmän johdon organisaatiokaavio (Kesla Oyj intranet, 2012).



Organisaatiokaavio 3. Kesla Oyj:n ict -johdon organisaatiokaavio (Kesla Oyj intranet, 2012).

Muita poimintoja ja havaintoja haastatteluista

Informaation jakamisen ja tiedottamisen lisääminen ict- ja muiden osastojen välillä olisi esimiesten mielestä suotavaa. Tuotantojohtaja piti tiedottamista esimerkiksi yrityksen intranet-sivustolla hyvänä (ks. liite 1, 5). Haastateltavat mainitsivat pääosin kuukausipalavereiden olevan hyvä tiedottamiskanava puolin ja toisin. Toimitusjohtaja toteaa haastattelussa asiasta näin: ”ict liittyy niin moneen toimintoon, että sen tulisi olla tietoinen eri hankkeista. Tiedon kulku alkaa johtoryhmästä, jonka jälkeen ict:stä (johtoryhmässä ict:stä) vastaavan jäsenen tulisi välittää sitä eteenpäin tarpeen mukaan”, hänen mielestään ”ict:n tulisi olla avustamassa ja antamassa vinkkejä” (liite 1, 18). Laatupäällikkö on asiasta kutakuinkin samaa mieltä (liite 1, 18).

Tuotantotiimeissä pidetään viikkopalavereita säännöllisesti, mutta sen muut viikkopalaverit ovat epävirallisia kahvitaukokeskusteluja. Kesälahden tuotantoyksikkö kokoontuu säännöllisesti kahden viikon välein käsittelemään ajankohtaisia asioita. Palaverissa käydään keskustelua uusista ideoista ja kehityshankkeista. Kiinteää, käsiteltävien asioiden asialistaa ei ole. Eri osastot järjestävät erisisältöisiä kuukausipalavereita, joissa käsitellään osaston ajankohtaisia asioita. Jälkimarkkinointi-osaston kuukausipalavereissa on asialista, joka koostuu vakioaiheista sekä kulloinkin ajankohtaisista käsiteltävistä asioista. Kaikki osastot pitävät kerran vuodessa jonkinlaisen kehityspalaverin, jossa käsitellään osaston tai yksikön ajankohtaisia ja tulevia asioita. Kehityspalaveriinkin ei ole laadittu vakioimuotoisia esityslistoja. Palavereissa käsitellään harvoin ict:tä koskevia asioita.

Ict:n edustajan osallistuminen esimerkiksi osastojen kuukausipalaveriinkin koettiin pääosin hyödylliseksi. Eri osastojen välillä oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä asiasta. Mielipiteet osallistumisesta vaihtelivat kerrasta kahteen vuodessa, tai vain tarvittaessa. Tuotantojohtaja ei tosin pitänyt palaverikäytäntöjä ict-osaston kanssa tarpeellisina. (liite 1, 5). Muiden haastateltavien mukaan ict-osaston edustajan läsnäolo koettiin tarpeelliseksi ainoastaan sitä koskevien asioiden yhteydessä. Ict- asioiden käsittelystä pitäisi olla oma asialista, joka käytäisiin läpi, jonka jälkeen ict:n edustaja voisi poistua.

Yleisesti haastateltavat toivoivat ict-osaston edustajan osallistuvan osastojen kehityspalavereihin, sen tarjoamien mahdollisuuksien esille tuojana ja asiantuntijoina. Kehityspalavereihin ict:n osallistumista kaivattiin yleisesti vain tarvittaessa. Kukaan haastattelijoista ei eritellyt mitä ”mukana tarvittaessa” tarkoittaa.

Asialistat ja muistiot

Ennalta laadittua kokousten asialistaa pidettiin välttämättömänä. Asialistat ja muistiot muodostetaan tai laaditaan tavallisesti kopioimalla entinen uudeksi, ja sitten tätä kopiota muokataan. Haastateltavien mielestä valmiiden asialistojen ja dokumenttien työryhmämallit (MS Word asiakirjamallit) olisivat hyödyllisiä apuvälineitä. Tarvetta näiden mallipohjille ei kuitenkaan koettu suurena. Muistiopohjat ovat jo nykyiselläänkin kaikkien käytävissä MS Word dokumenttipohjina työryhmämalleissa. Tuotekehityspäällikkö mainitsi, että ”nykyiset mallipohjat pitäisi päivittää ajantasaisiksi” (liite 1, 8).

Muistioiden tallennus ja jakelu

Kokousmuistioita tallennetaan yleisesti osastojen käyttöön jaetuille verkkolevyille tai osastojen esimiesten työasemille. Muistiot jaetaan osallistujille sähköpostin liitetiedostoina. Dokumenttien tallennukselle ja jakelulle ei ole organisoitua menettelytapaa, eikä sitä koeta välttämättömäksi, mutta se koetaan kuitenkin jossain määrin hyödylliseksi. Toisaalta tuotantojohtajan, Kesälahden yksikön tehdaspäällikön ja useimpien haasteltavien mielestä ”keskitetty arkisto olisi hyvä olla olemassa” (liite 1, 4,5,10 ja 13), samoin keskitetty jakelujärjestelmä. Tuotekehityspäällikkö ei ottanut kantaa asiaan.

Mittaristo

Laatujärjestelmän mittarit ovat yleisluontoisia, ne eivätkä kuvaa esimerkiksi ict-organisaation kehityssuuntaa, joten ict:lle tulisi luoda oma mittaristo. Mittaristojen tulee olla toimintaa ohjaavia (liite 1, 19-20). Laatupäällikkö mainitsee haastattelussa, että ”jos asioita ei mitata, ei niissä varmaan tapahdu kehitystäkään” (liite 1, 20). Mittariston perustaksi haastateltavat ehdottivat järjestelmien käytettävyyttä, tyytyväisyyttä ohjelmiin ja laitteisiin (liite 1, 20).

Haastattelusta kerätyt tapahtumamäärät asiakohdittain

Taulukkoon 1 on kerätty asiakohdittain haastattelun esille tuomat tapahtumat kokouskäytännöistä. Kokouskäytännöistä haastateltiin viittä henkilöä. Taulukon muuta-kenttään on kerätty rivikohtaiset kommentit.

Yhteenvetotaulukko keskusteluista käytössä olevista kokouskäytännöistä 23.10-28.10.2012									
Kesä Oy Joensuu	Keskustelussa esitetty asia								
1.			Kokous pidetään		Kokoukseen on osallistuvan kokouksiin säännöllisesti	Ict:n halutaan osallistuvan kokouksiin tarvittaessa	Haluttu ict:n rooli kokouksissa jos se on niissä mukana	Muuta tapahtumien määrä/haastattelujen määrä)	
1.1.			1					Vain tiimipalaverit (3/5).	
1.1.1.	Millaisia säännöllisiä katselmuksia tai kokouksia teillä käydään							Muokattu kopio aiemmasta (2/5)	
1.1.2.	Vikoittain (viikkokokoukset)?		2					Ict:tä ei tarvita viikkokokouksiin (5/5)	
1.2.	Minkälainen asialista viikkokokouksissa on?							Joka toinen viikko, jossa ict mukana tarvittaessa (1/5) , 8-10 kertaa vuodessa (1/5)	
1.2.1.	Minkälainen asialista kuukausikokouksissa on?		3			4.		Muokattu kopio aiemmasta (3/5), asialistapohjat, olis hyvä olla olemassa (1/5), nykyiset asikirjamallit tulisi päivittää ajantasalle (1/5)	
1.2.2.	Mikä olisi mielestänne ict:n rooli kuukausikokouksissa						Asiantuntija (4/5), informaation jakaja ict:n asioista 3/5),		
1.3.	Kvattaaleittain (neljännesvuosikokoukset)		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
1.3.1.	Minkälainen asialista neljännesvuosikokouksissa on?		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
1.3.2.	Mikä olisi mielestänne ict:n rooli neljännesvuosikokouksissa?		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
1.4.	Puolivuositain (puolivuosisokoukset)		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
1.4.1.	Minkälainen asialista puolivuosisokouksissa on?		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
1.4.2.	Mikä olisi mielestänne ict:n rooli puolivuosisokouksissa?		0/5					Kuukausikokoukset korvaavat (5/5)	
2.	Kehityspalaverit								
2.1.	Onko olemassa erillisiä kehityskokouksia, joissa ideoidaan ja suunnitellaan vastualueenne asioita (vuosittaiset, puolivuositaiset ja kuukausittaiset kehityspalaverit)?		5			5		Kokous kerran vuodessa (4/5), 1-2 kertaa vuodessa (1/5)	
2.1.1.	Minkälainen on näiden kokousten asialista?			4				Muokattu kopio aiemmasta (5/5), asialistapohjat eivät ole välttämättömiä mutta ne olisi hyvä olla olemassa (1/5)	
2.1.2.	Mikä olisi mielestänne ict:n rooli näissä kokouksissa?						Asiantuntija (4/5),		
3.	Mikä on näkemysesi, siitä kunka ict voisi olla mukana palaverissa?						Asiantuntija (3/5),	Kuukausikokouksissa (3/5), kehityspalaverissa (3/5), kehityspalaverissa 1-2 kertaa vuodessa (1/5)	
3.1.	Miten usein / missä palaverissa?					4.		Vain ict:n ja osastonsivallisiä asioita (3/5)	
3.2.	Mitä asioita tulisi käsitellä?							Voisi olla joku järjestelmä johon muistiot arkistoitaisiin ja jaettaisiin sieltä (4/5)	
3.3.	Miten asiat kirjattaisiin?							Käsitellään edellisessä kokouksessa sovitujen tehtävien tilanne (2/5), voisi olla joku järjestelmä mihin asiat kirjattaisiin ja josta niitä voitaisiin seurata (2/5)	
3.4.	Miten asioiden käsittelyn seuranta hoidettaisiin?								

Taulukko 1. Haastattelusta kerätyt tapahtumamäärät asiakohdittain.